

**PENGELOLAAN PEGAWAI NON MUSLIM  
DI BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG PALANGKA RAYA**

**TESIS**

Diajukan untuk Melengkapi dan Memenuhi Salah Satu Syarat  
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi Syariah



Oleh:

**AGUS SYAMSUDIN MAJID**  
**15015002**

**PROGRAM PASCA SARJANA  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA  
PRODI MAGISTER EKONOMI SYARIAH  
1441 H/2020 M**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALANGKA RAYA**

**PASCASARJANA**

Jl. G. Obos Komplek Islamic Centre Palangka Raya, Kalimantan Tengah, 73111

Telepon/Faksimili (0536) 3226356

Email : [pasca@iain-palangkaraya.ac.id](mailto:pasca@iain-palangkaraya.ac.id)/ website : [//pasca.iain-palangkaraya.ac.id](http://pasca.iain-palangkaraya.ac.id)

**NOTA DINAS**

Judul Tesis : Pengelolaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor  
Cabang Palangka Raya

Ditulis Oleh : Agus Syamsudin Majid

NIM : 150 150 02

Prodi : Magister Ekonomi Syariah (MES)

Dapat diajukan didepan penguji Pascasarjana IAIN Palangka Raya pada Program Studi  
Magister Ekonomi Syariah (MES).

Palangka Raya, 10 Juni 2020

Direktur,

Dr. H. Normuslim, M.Ag  
NIP.196504291991031002

**PERSETUJUAN**

**JUDUL : “PENGELOLAAN PEGAWAI NON MUSLIM DI  
BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG  
PALANGKA RAYA”**

Nama : AGUS SYAMSUDIN MAJID

NIM : 150 150 02

Program Studi : Magister Ekonomi Syariah

Jenjang : Strata Dua (S2)

Palangka Raya, .... Juni 2020

Menyetujui:

Pembimbing I,



Dr. Hj. ST. Rahmah, M.Si  
19560725 199003 2 001

Pembimbing II,



Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag  
19740423 200112 1 002

Mengetahui,

**Kaprodi MES**



Dr. Hj. Muslimah, M.Pd.I  
19750502 199903 2 004

## PENGESAHAN

Tesis yang berjudul **PENGELOLAAN PEGAWAI NON MUSLIM**  
**DI BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG PALANGKA RAYA**  
 oleh Agus Syamsudin Majid NIM 150 150 02 telah dimunaqasyahkan oleh Tim  
 Munaqasyah Tesis Pascasarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka  
 Raya pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 24 Syawal 1441 H/ 16 Juni 2020 M

Palangka Raya, Juni 2020

### Tim Penguji:

1. **Dr. Hj. Zainap Hartati, M.Ag**  
(Ketua Sidang/Anggota)
2. **Dr. Hj. Muslimah, M.Pd.I**  
(Anggota)
3. **Dr. Hj. ST. Rahmah, M.Si**  
(Anggota)
4. **Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag**  
(Sekretaris/Anggota)

(.....)

(.....)

(.....)

(.....)

Direktur

Pasca sarjana IAIN Palangka Raya,

(.....)

**Dr. H. Normuslim, M.Ag**  
NIP.196504291991031002

## ABSTRAK

**Agus Syamsudin Majid, NIM 15015002,***Pengelolaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya*, dibawah bimbingan I: Dr. Hj. ST. Rahmah, M.Si dan II: Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag, pada Pascasarjana IAIN Palangka Raya, 2020.

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya, salah satu perbankan yang merekrut pegawai non muslim kompetensial dan profesional dibidangnya (khusus marketing). Bagaimana rekrutmennya? Bagaimana pembinaan dan pengembangannya? Bagaimana pemantauan kinerja pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya? Inilah yang menjadi permasalahan yang akan diteliti.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, adapun subjek penelitian ini adalah unsur pimpinan yaitu Pimpinan Cabang, Manajer SDI, Manajer Marketing dan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya. Teknik pengumpulan datanya dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik pengabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber dengan mengumpulkan data dan informasi sejenis dari berbagai sumber yang berbeda.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: *pertama* Implementasi kerja yang ditunjukkan oleh managerial Bank Syariah Mandiri Palangka Raya dalam aspek rekrutmen pegawai non muslim dapat dikatakan sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik. Rekrutmen pegawai non muslim dilakukan dengan tiga sarana yaitu media online, media massa/cetak, dan melalui pegawai internal. Berdasarkan evaluasi yang paling efektif adalah menggunakan sarana media online dan melalui pegawai internal. *Kedua*, Pembinaan pegawai non muslim yang dilakukan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya meliputi metode *on the job training, training in class, dan management development*. Kemudian Selain aspek skill keprofesionalan melalui pelatihan dan pengembangan, juga dilakukan internalisasi nilai-nilai etika bisnis Islam yang meliputi: nilai ke-Tuhanan (tauhid), keseimbangan (adil), kehendak bebas (*free will*), tanggungjawab (*responsibility*), kebenaran (kebaikan dan kejujuran), serta nilai toleransi. Sehingga mampu menghasilkan pegawai yang tidak hanya bekerja secara profesional tetapi juga memiliki akhlak yang mulia. *Ketiga*, Penilai kinerja pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya telah dilakukan sesuai prinsip-prinsip manajemen, hal itu terlihat dari adanya mekanisme pemantauan kinerja pegawai non muslim berjalan sesuai dengan mekanisme yaitu ada pemantauan harian, mingguan dan bulanan, sehingga selain segala permasalahan dilapangan dapat segera diselesaikan, juga diharapkan pegawai akan meningkat kinerjanya karena merasa diawasi oleh pimpinannya.

Kata kunci: *Bank Syariah Mandiri, Pegawai Non Muslim, Pengelolaan.*

## ABSTRACT

**Agus Syamsudin Majid, NIM 15015002.** *The Management of Non-Muslim Employees at Bank Syariah Mandiri Palangka Raya Branch Office*, under the supervisor I: Dr. Hj. ST. Rahmah, M.Si and II: Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag, at the Postgraduate of IAIN Palangka Raya, 2020.

Bank Syariah Mandiri Palangka Raya Branch Office is one of the banks which is recruiting a competent and professional non-Muslim employee in their fields (especially in marketing). How is the recruitment? How is the coaching and developing? How to monitor the performance of non-Muslim employees in Bank Syariah Mandiri Palangka Raya Branch Office? This are the problems which will be studied.

This research is a field research using descriptive qualitative research methods, in which the subjects of this research are the leadership element of the Branch Manager, human resources Manager, Marketing Manager and non-Muslim employees at Bank Syariah Mandiri Palangka Raya Branch Office. Data collection techniques use observation, interviews, and documentation. The data validation technique uses triangulation of sources by collecting data and similar information from different sources.

The results of this study indicate that; First, the work implementation shown by the managerial of Bank Syariah Mandiri Palangka Raya in the aspect of recruiting non-Muslim employees can be said that it is in accordance with the principles of good management. Recruitment of non-Muslim employees is done by three ways, namely online media, mass / print media, and through internal employees. Based on the most effective evaluation is to use online media facilities and through internal employees.

Second, non-Muslim employee training conducted by Bank Syariah Mandiri Palangka Raya Branch Office includes on the job training, training in class, and management development. Then, in addition of professional skills aspect through training and development, it is also done by internalization of Islamic business ethics values, which are: the value of God (monotheism), balance (fair), free will, responsibility, truth (virtue and honesty), and the value of tolerance. So, it is able to produce employees who not only work professionally but also have a noble character.

Third, the performance appraisal of non-Muslim employees at the Bank Syariah Mandiri Palangka Raya Branch Office has been carried out according to management principles. This can be seen from the existence of monitoring the performance of non-Muslim employees that runs according to the mechanism, namely; daily, weekly and monthly monitoring, so that in addition to all problems in the field can be immediately resolved, it is also expected to make employees able to improve their performance because they feel supervised by their leader.

*Keywords: Bank Syariah Mandiri, Non-Muslim Employees, Management.*



## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, atas berkat dan karunia-Nyalah sehingga Tesis dengan judul “Pengelolaan Pegawai Non Muslim Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya” yang bertujuan untuk memenuhi tugas akhir guna memperoleh Gelar Magister Ekonomi Syariah pada Program Pascasarjana di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya.

Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada orang Tua tercinta (Bapak Ibu), Istri dan anak-anak tercinta yang telah mendoakan, mendukung dengan cinta penuh kesabaran serta semangat kepada penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Sebagai manusia, penulis sangat menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan, baik materi penyusunan, penulisan, dan tata bahasa yang digunakan. Namun, berkat do’a, kesabaran serta kerja keras maka penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Penulis ucapkan terima kasih kepada:

1. Yth. Bapak Dr. H. Khairil Anwar, M.Ag, selaku Rektor IAIN Palangka Raya, yang telah memberikan motivasi kepada seluruh mahasiswa/i IAIN Palangka Raya agar kuliah dengan semaksimal mungkin.
2. Yth. Bapak Dr. H. Normuslim, M.Ag selaku Direktur Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya, yang telah memberikan motivasi serta semangat kepada seluruh mahasiswa/i Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya.
3. Yth. Ibu Dr. Hj. Muslimah, M.Pd.I, selaku Ketua Prodi MES Program Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah banyak memberikan bantuan

kepada penulis dalam hal keperluan kuliah yang berhubungan dengan kegiatan penelitian serta motivasi dalam penyelesaian tesis ini.

4. Yth Ibu Dr. Hj. ST. Rahmah, M.Si, selaku Dosen Pembimbing I, yang telah memberikan semangat, motivasi dan banyak meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan penulisan tesis.
5. Yth. Bapak Dr. M. Ali Sibram Malisi, M.Ag, selaku pembimbing II yang telah memberikan semangat, motivasi dan banyak meluangkan waktu sekaligus memberikan bimbingan dan arahan selama menyelesaikan penulisan tesis.
6. Yth. Jajaran Dosen Pascasarjana IAIN Palangka Raya yang telah banyak memberikan ilmu kepada penulis selama menuntut ilmu, semoga ilmu yang didapat membawa manfaat bagi penulis dan masyarakat.
7. Yth. Jajaran Staf Pascasarjana IAIN Palangka Raya, yang selama ini telah memberikan kemudahan dan kelancaran dalam urusan kuliah dari awal sampai akhir.
8. Yth. Bapak Fajar Pratomo Kaliman, selaku Kepala Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya beserta Staf, yang telah membantu dan menyediakan data-data dalam melakukan penelitian sampai terselesaikannya tesis ini.
9. Rekan-rekan seangkatan 2015 Pascasarjana IAIN Palangka Raya, khususnya prodi Magister Ekonomi Syariah (MES) yang telah memberikan semangat serta doa yang tiada henti kepada penulis.



10. Serta berbagai pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu dan mendukung penulis selama ini.

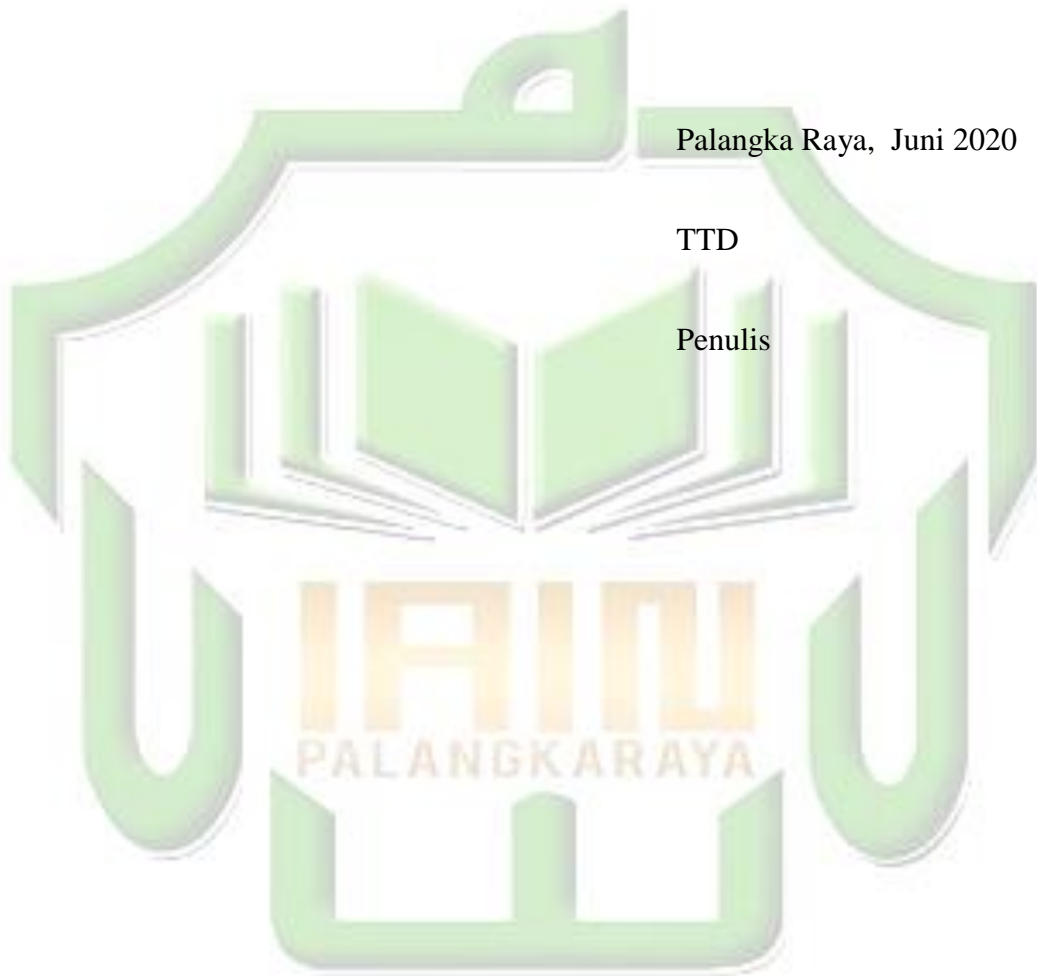
11. Almamaterku yang telah menjadi saksi dalam menuntut ilmu di Pascasarjana.

Dengan disusunnya tesis ini, semoga dapat bermanfaat bagi penyusun dan bagi para pembaca umumnya.Aamiin.

Palangka Raya, Juni 2020

TTD

Penulis



## PERNYATAAN ORISINALITAS

*Bismillahirrahmanirrahim,*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul Pengelolaan Pegawai Non Muslim Di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya, adalah benar karya saya sendiri dan bukan penjiplakan dari karya orang lain dengan cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan.

Jika dikemudian hari ditemukan adanya pelanggaran maka saya siap menanggung resiko atau saknsi sesuai peraturan yang berlaku

Palangka Raya, 7 Juni 2020

Yang Membuat Pernyataan,



AGUS SYAMSUDIN MAJID  
NIM. 150 150 02

## MOTTO

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا  
يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا قَدْ عَلِمُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ  
وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: “Hai orang-orang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah SWT, menjadi saksi dengan adil.

Dan janganlah sekali-sekali kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah karena adil lebih dekat dengan takwa”.



## **PERSEMBAHAN**

Kupersembahkan kepada:

Orang Tua tercinta Bapak Burhanuddin dan Ibu Sri Amanah

Istriku tercinta Novidha Muji Rahayuningrum

Dan anak-anakku tercinta Nawwaf, Aqila, Akram.

Atas dukungan, motivasi dan kesabarannya dalam penyelesaian tesis ini sehingga hak-haknya kurang tertunaikan dengan baik.



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>NOTADINAS.....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>KATAPENGANTAR.....</b>	<b>vi</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ix</b>
<b>MOTO .....</b>	<b>x</b>
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI .....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN .....</b>	<b>xvi</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	9
C. Tujuan Penelitian .....	9
D. Manfaat Peneltian .....	9
<b>BAB II     LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>11</b>
A. Deskripsi Teoritik.....	11
1. Pengertian Pengelolaan Pegawai Non Muslim.....	11
2. Rekrutmen Pegawai.....	17

3. Pembinaan Pegawai .....	20
4. Kinerja Pegawai.....	22
5. Penilaian Kinerja Pegawai.....	23
6. Kriteria Pegawai Bank Syariah.....	25
7. Konsep Perbankan Syariah.....	31
B. Penelitian Terdahulu.....	43
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>51</b>
A. Jenis Penelitian, Tempat dan Waktu Penelitian .....	51
B. Prosedur Penelitian.....	53
C. Data dan Sumber Data Penelitian.....	54
D. Teknik Pengumpulan Data .....	55
E. Analisis Data .....	59
F. Pemeriksaan dan Pengabsahan Data.....	61
G. Kerangka Pikir.....	62
<b>BAB IV DESKRIPSI DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>64</b>
A. Gambaran Umum Tempat Penelitian .....	64
1. Kondisi Geografis Kota Palangka Raya.....	64
2. Kondisi Sosial Ekonomi Kota Palangka Raya .....	67
B. Profil Bank Syariah Mandiri .....	67
1. Sejarah Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.....	67
2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri.....	71
3. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Palangka Raya .....	72



4. Budaya Perusahaan di Bank Syariah Mandiri.....	74
5. Kode Etik Bank Syariah Mandiri .....	74
6. Produk Dana dan Jasa Bank Syariah Mandiri .....	79
C. Deskripsi Data Penelitian .....	84
1. Rekrutmen Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.....	85
2. Pembinaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.....	91
3. Penilaian dan Pemantauan Pegawai Non Muslim di Bank Syarian Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.....	105
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	108
1. Rekrutmen Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.....	108
2. Pembinaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.....	113
3. Penilaian dan Pemantauan Pegawai Non Muslim di Bank Syarian Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.....	137
<b>BABV KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>143</b>
A. Kesimpulan .....	143
B. Saran-saran .....	144

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN-LAMPIRAN

## DAFTAR SINGKATAN

h	: Halaman
Q.S	: Qurʿan Surah
IAIN	: Institut Agama Islam Negeri
KC	: Kantor Cabang
BSM	: Bank Syariah Mandiri
OJK	: Otoritas Jasa Keuangan
UMKM	: Usaha Mikro, Kecil dan Menengah
UKM	: Usaha Kecil Menengah
SWT	: Shubhanahu wa taʿala
YME	: Yang Maha Esa
SDM	: Sumber Daya Manusia
SDI	: Sumber Daya Insani
PHK	: Pemutusan Hubungan Kerja
SP	: Surat Pelanggaran
ST	: Surat Teguran
DSAS-IAI	: Dewan Standar Akuntansi Syariah Ikatan Akuntan Indonesia
PSAK	: Pedoman Standar Akuntansi Keuangan
KDPPLK	: Kerangka Dasar Penyusunan dan penyajian Laporan Keuangan
DSN	: Dewan Syariah Nasional
SKBDN	: Kredit Berdokumen Dalam Negeri
ATM	: Anjungan Tunai Mandiri
BPRS	: Bank Perkreditan Rakyat Syariah
IPB	: Institut Pertanian Bogor
NPF	: <i>Non Performing Financing</i>
CoC	: <i>Code of Conduct</i>
OJT	: <i>On the Job Training</i>
LCG	: <i>Learning Center Group</i>
Yoy	: <i>Year on Year</i>

## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 158/1987 dan 0543/b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Śa'	Ś	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	h	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Žal	Ž	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	sad	S	es (dengan titik di bawah)
ض	dad	d	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta'	t	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	....'....	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We

هـ	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	...`...	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## B. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

### 1. Vokal Tunggal

Vokal Tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
---َ---	Fathah	A	A
---ِ---	Kasrah	I	I
---ُ---	Dhamah	U	U

Contoh:

كَتَبَ

: kataba

يَذْهَبُ

: yazhabu

ذُكِرَ

: zukira

سُئِلَ

: su'ila

### 2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf, yaitu:

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
يَ--َ	Fath}ah dan ya	Ai	a dan i
وَ--َ	Fath}ah dan wau	Au	a dan u

Contoh:

كَيْفَ

: kaifa

هَوَّلَ

: haula

## C. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
يَ--َ اَ--َ	Fath}ah dan alif atau ya	Ā	a dan garis di atas
يَ--ِ	Kasrah dan ya	Ī	i dan garis di atas
يَ--ُ	D{ammah dan wau	Ū	u dan garis di atas

Contoh:

قَالَ

: qāla

قِيلَ

: qīla

رَمَى

: ramā

يَقُولُ

: yaqūlu

#### D. Ta Marbut}ah

Transliterasi untuk ta marbut}ah ada dua.

1. Ta Marbut}ah hidup

Ta marbut}ah yang hidup atau mendapat harkat fath}ah, kasrah dan d}amah, transliterasinya adalah /t/.

2. Ta Marbut}ah mati

Ta marbut}ah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

3. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta marbut}ah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbut}ah itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ

- raud}ah al-at}fāl

- raud}atul at}fāl

الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ

- al-Madīnah al-Munawwarah

- al-Madīnatul-Munawwarah

#### E. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau tasydid yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda Syaddah atau tanda tasydid. Dalam transliterasi ini tanda syaddah tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah itu:

Contoh:

رَبَّنَا

: rabbanā

نَزَّلَ

: nazzala

الْبِرِّ

: al-birr

الْحُجِّ

: al-h}ajju

#### F. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال. Namun, dalam transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah

1. Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah

Kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariah ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai dengan bunyinya.

Baik yang diikuti huruf syamsiah maupun huruf qamariah, kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sambung/hubung.

Contoh:

الرَّجُلُ

: ar-rajulu

الْقَلَمُ

: al-qalamu

### G. Hamzah

Dinyatakan de depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

1. Hamzah di awal:

أَمِرْتُ

: umirtu

أَكَلَ

: akala

2. Hamzah di tengah:

تَأْخُذُونَ

: ta'khuzūna

تَأْكُلُونَ

: ta'kulūna

3. Hamzah di akhir:

شَيْءٌ

: syai'un

النَّوْءُ

: an-nau'u

### H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik fi'il, isim maupun huruf, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan maka dalam transliterasinya ini penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara: bisa dipisah per kata dan bisa pula dirangkaikan.

Contoh:

فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ

- Fa aufū al-kaila wa al-mīzāna

- Fa aufū-kaila wal- mīzāna

بِسْمِ اللَّهِ مَجْرَاهَا وَمُرسَهَا

- Bismillāhi majrēhā wa mursāhā

### I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasinya ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, di antaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ

: Wa mā Muh}ammadun illā rasūl

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنْزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ

: Syahru Ramad}āna al-laẓī unẓila fīhi al-Qur'anu

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan



dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

Contoh:

نَصْرٌ مِنَ اللَّهِ وَفَتْحٌ قَرِيبٌ  
لِلَّهِ الْأَمْرُ جَمِيعًا

: Nas}rum minallāhi wa fath}un qarīb

- Lillāhi al-amru jamī'an

- Lillāhi amru jamī'an

## J. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian tak terpisahkan dengan ilmu tajwid. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman tajwid.



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Sektor perbankan syariah memiliki peranan strategis untuk menunjang pembangunan nasional yang mengarah pada peningkatan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya. Pencapaian ini tidak terlepas dari besarnya ekspansi jaringan kantor dan layanan perbankan syariah yang ditunjang antara lain oleh infrastruktur perbankan syariah, strategi promosi dan edukasi masyarakat di bidang perbankan syariah yang ditempuh melalui koordinasi/sinergi OJK (Otoritas Jasa Keuangan) dengan pelaku perbankan syariah.

Sejalan dengan kondisi industri perbankan nasional, perlambatan pertumbuhan ekonomi juga mempengaruhi laju pertumbuhan perbankan syariah. Aset perbankan syariah yang terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) tercatat sebesar Rp 499,34 triliun pada juni 2019 atau tumbuh 12,36% (yoy), lebih rendah dibandingkan pertumbuhan tahun sebelumnya (12,57%,yoy). Meski mengalami perlambatan, pertumbuhan aset perbankan syariah tersebut lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan aset perbankan secara nasional, Dan pangsa perbankan syariah secara keseluruhan dengan memasukkan BPRS terhadap industri perbankan nasional turun sedikit 5,96% menjadi 5,95%.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>[www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), *Snapshot Perbankan Syariah Indonesia*, diakses 20 September 2019.

Perkembangan di bidang kelembagaan perbankan syariah diikuti dengan capaian kinerja yang baik. Sampai dengan Juni 2019, aset bank syariah di Indonesia telah mencapai 499,34 triliun, pembiayaan terhadap pihak ketiga atau financing to deposit ratio sepanjang tahun 2019 sebesar 86,15%; dan tingkat pembiayaan bermasalah (Non Performing Financing/NPF) yakni sebesar 2,02% untuk posisi Juni 2019.<sup>2</sup>

Untuk mendukung pertumbuhan dan kemajuan perbankan syariah seperti yang diuraikan di atas, harus diimbangi dengan sumber daya manusia (SDM) yang benar-benar profesional dan berkualitas yang mampu mengetahui tidak hanya pada tataran konseptual tetapi juga pada tataran praktis tentang ekonomi syariah.

Direktur Eksekutif Kepala Departemen Perbankan Syariah Bank Indonesia Edy Setiadi mengatakan, salah satu masalah SDM di perbankan syariah adalah belum terjalinya kerja sama antara akademisi dan praktisi dalam mencetak SDM. Padahal, dengan itu bisa mencetak SDM yang berkualitas untuk kebutuhan industri perbankan syariah di Indonesia. Masalah lain dari sisi pendidikan adalah masih minimnya ketersediaan literatur, dosen, dan peneliti terkait ekonomi syariah di Indonesia. Hal ini yang menyebabkan penciptaan SDM yang baik masih terkendala.<sup>3</sup>

Lembaga keuangan syaria'ah khususnya bank syaria'ah adalah lembaga yang cukup unik, sebab di dalamnya melibatkan orang-orang yang memiliki

---

<sup>2</sup>*Idem.*

<sup>3</sup>Rozalinda, *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*, Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)-Volume 1, No.1, Januari-Juni 2016, h. 2

kualifikasi dan kompetensi yang bukan saja ahli dalam bidang ekonomi, keuangan dan perbankan, namun mereka harus memiliki kualifikasi dan kompetensi syariah. Dua sisi kualifikasi dan kompetensi ini dipadukan secara integral. Oleh karena itu, seorang SDM Bank Syariah harus selalu mengembangkan hal tersebut. Berdasarkan statistik OJK Juli tahun 2019 total pegawai perbankan syariah adalah 54.840 orang yang terdiri atas 49.654 pekerja pada bank umum syariah, 5.186 pekerja pada unit usaha syariah milik bank konvensional, dan 6.620 Bank perkreditan rakyat (BPR) syariah.<sup>4</sup>

Pengelolaan SDM/pegawai adalah hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi pranata ekonomi syariah termasuk didalamnya pegawai diperbankan syariah. Ditambah lagi dengan semakin berkembangnya perbankan syariah di Indonesia dari tahun ke tahun.<sup>5</sup>

Hakikat dari substansi perbankan syariah merupakan implementasi dari konsep ekonomi syariah yang bersumber dari Alquran dan Hadits yang kemudian dituangkan dalam berbagai aturan kebijakan dan aturan operasional perbankan syariah. Berbeda halnya dengan struktur perbankan syariah, baik dari unsur direksi, komisaris, sampai dengan kepada perangkat kerja paling bawah menjalankan operasionalisasi Bank syariah sehingga diharapkan

---

<sup>4</sup>[www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), *Snapshot Perbankan Syariah Indonesia*, diakses 20 September 2019.

<sup>5</sup>Perkembangan Bank Syariah di Indonesia kini telah menjadi tolak ukur keberhasilan eksistensi ekonomi syariah. Bank Muamalat sebagai bank syariah pertama dan menjadi pionir bagi bank syariah lainnya telah lebih dahulu menerapkan sistem ini ditengah menjamurnya bank-bank konvensional. Krisis moneter yang terjadi pada tahun 1998 telah menenggelamkan bank-bank konvensional dan banyak dilikuidasi karena kegagalan sistem bunganya, sementara perbankan yang menerapkan sistem syariah dapat tetap eksis dan mampu bertahan, lihat Nurul Ichsan Hasan, *Perbankan Syariah (Sebuah Pengantar)*, Jakarta: GP Press Group, 2014, h. 104.

profesional dan mematuhi rambu-rambu syariah Islam (*shariah compliance*).<sup>6</sup>

Dengan substansi dan struktur yang mematuhi aturan operasional perbankan syariah tersebut akan mampu menciptakan kultur perbankan syariah dengan sarana dan prasarana yang menjadi hakikat operasionalisasi perbankan syariah.

Struktur perbankan syariah merupakan bagian sentral sebagai pelaksana operasionalisasi perbankan syariah dan memegang peranan penting dalam memenuhi dan mematuhi rambu-rambu syariah Islam (*shariah compliance*) sehingga mencapai hakikat perbankan syariah yang *kaffah*. Untuk itu, pengelolaan pegawai yang profesional sangat dituntut dalam menjalankan operasionalisasi perbankan syariah.

Kemudian kita melihat masalah penting dan sangat mendasar bagi setiap organisasi agar dapat menyiasati perubahan yang cepat berkembang kala ini amat tergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia, hal ini dapat dilihat dari sikap serta perilaku pegawai apakah yang bersangkutan secara positif dan sungguh-sungguh mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi dalam organisasi dengan baik. Pengelompokan dalam pembagian tugas dan bekerja melalui unit-unit kerja dalam organisasi didasarkan kepada spesialisasi

---

<sup>6</sup>*Shariah compliance* adalah ketaatan bank syariah terhadap prinsip-prinsip shari'ah. Bank syariah adalah merupakan lembaga keuangan yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip shari'ah Islam, artinya bank dalam beroperasinya mengikuti ketentuan-ketentuan shari'ah Islam khususnya menyangkut tata-cara bermuamalat secara Islam. Tuntutan Pemenuhan Prinsip Shari'ah (*shariah compliance*), bila dirujuk pada sejarah perkembangan bank syariah, alasan pokok dari keberadaan perbankan shari'ah adalah munculnya kesadaran masyarakat muslim yang ingin menjalankan seluruh aktivitas keuangannya berdasarkan Alquran dan Sunnah. Oleh karena itulah jaminan mengenai pemenuhan terhadap shari'ah (*shariah compliance*) dari seluruh aktivitas pengelolaan dana nasabah oleh bank syariah merupakan hal yang sangat penting dalam kegiatan usaha bank syariah, lihat Rahman El Junusi, *Implementasi Shari'ah Governance Serta Implikasinya Terhadap Reputasi Dan Kepercayaan Bank syariah*, Conference Proceedings: Annual International Conference On Islamic Studies XII. 1833

yang seharusnya ditunjang serta didukung oleh tenaga profesional yang handal dan berkemampuan memadai. Hal ini tentunya perlu adanya perencanaan awal serta kemauan pihak yang berkompeten untuk memenej pegawai secara professional, mulai dari rekrutmen pegawai, pembinaan, serta pengawasan terhadap kinerja pegawai. Hal ini dapatlah dimaklumi bahwa faktor manajemen pegawai yang baik akan sangat berpengaruh dalam menghasilkan kinerja yang baik pada suatu organisasi.

Perbankan syariah sangat membutuhkan SDM yang kompeten dan profesional, Direktur Cibest (*Center for Islamic Business and Economic Studies*) IPB Irfan Syauqi Beik mengatakan dari tahun ke tahun permintaan terhadap SDM ekonomi syariah kian besar, sehingga dalam rangka meningkatkan kinerja lembaga perbankan syariah, harus juga diimbangi dengan merekrut pegawai yang lebih banyak dan memiliki kompetensi dan profesional di bidangnya yang diperlukan di perbankan syariah.<sup>7</sup>

Karena Bank Syariah merupakan bank yang didirikan berlandaskan nilai-nilai syariah, tentu beretika dan beretos kerja juga harus berprinsip pada syariah. Disisi lain ada sebagian bank syariah yang mempekerjakan pegawai non muslim dalam operasional bank. Sementara Max Weber mengatakan jika agama/ religi seseorang berpengaruh pada profesional seseorang.<sup>8</sup> Sehingga muncul permasalahan bagaimana pengelolaan pegawai non muslim tersebut.

UUD RI Tahun 1945 pasal 28 D ayat 2 menyatakan bahwa setiap orang berhak untuk bekerja serta mendapat imbalan dan perlakuan yang adil

---

<sup>7</sup><http://www.republika.co.id/berita/koran/syariah-koran/16/02/25/o33cs720-kebutuhan-sdm-syariah-meningkat>, diakses pada tanggal 8 Oktober 2019.

<sup>8</sup>Yudi Santoso, *Sosiologi Agama Max Weber*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2012, h.18



dan layak dalam hubungan kerja. Isi pasal tersebut sebenarnya sudah sesuai dengan apa yang dilakukan oleh bank-bank Syariah dengan tidak membedakan agama dan suku dalam merekrut SDInya. Hal senada juga disampaikan oleh Direktur utama Bank Syariah Mandiri Yuslam Fauzi mengatakan: ‘karena kami mengembangkan syariah yang universal, maka dimanapun kami berad, termasuk hadirnya kami ditempat-tempat dimana mayoritas masyarakatnya non muslim, maka kami pun mendapatkan sukses’. BSM juga merekrut pegawai-pegawai dari staf local yang non muslim seperti jayapura, Bali dan Manado. Yuslam Fauzi juga menyatakan dicabang-cabang tersebut BSM sukses semuanya, hal itu menurut beliau menandakan BSM bukan hanya milik orang Islam bahkan didaerah-daerah tersebut banyak nasabah BSM berasal dari pengurus gereja bahkan organisasi gereja itu sendiri.<sup>9</sup> Inilah yang menjadi dasar BSM mempekerjakan pegawai non muslim.

Fakta di atas, salah satunya terdapat di kantor cabang Palangka Raya. Kantor Cabang Palangka Raya memiliki tiga karyawan atau SDM non muslim di unit marketing.<sup>10</sup> Padahal, penggunaan SDM/SDI non muslim pada perbankan syariah yang notabene merupakan salah satu pranata ekonomi Islam, pada hakikatnya adalah pranata ekonomi yang bertujuan untuk mensejahterakan umat Islam pada umumnya, sehingga untuk mencapai tujuan

---

<sup>9</sup>Ibrahim Aji, Rizki Andriati dan Yudi Suharso, *Demistifikasi bank Syariah*, Jakarta: Sharing, 2012, h. 20

<sup>10</sup>Hasil observasi dan wawancara peneliti kepada FMN bagian SDI pada tanggal 19 Juli 2018.

tersebut diperlukan pemahaman dan keahlian di bidang perbankan syariah dan etika perbankan syariah yang sesuai dengan nilai-nilai yang syar'i.

Berdasarkan teoritical problem dan emperis problem diatas, maka diperlukan adanya peningkatan manajemen sumber daya manusia dan peningkatan manajemen mutu terpadu yang harus dikondisikan mulai dari rekrut pegawai, pembinaan pegawai dan kontroling/ pengawasan pegawai.<sup>11</sup>

Hal ini menjadi sangat penting dalam peningkatan manajemen SDM ini. Pada bagian ini, masih ada yang meragukan terhadap implementasinya pegawai non muslim yang bekerja di perbankan syariah, karena sumber daya pegawai non muslim tidak dapat mengimplementasikan dan melakukan nilai-nilai perbankan syariah secara komperhensif. Sementara itu pada saat yang bersamaan secara melekat, para pelaku perbankan syariah dituntut untuk selalu beretika bisnis sesuai dengan nilai-nilai syariat, termasuk juga nilai ibadah.

Sebagaimana namanya, bank syariah berarti mulai dari perencanaan, pembinaan sampai pada pengawasan harus berlandaskan etika Islam, yang namanya etika Islam berarti harus sesuai dengan etika Islam yang terdapat pada sumbernya yaitu al-Quran dan Hadis. Kegelisahan ini penulis lanjutkan dengan melakukan observasi awal, berkunjung ke Bank Syariah Mandiri Paalngka Raya, melihat salah satu pegawai yang berpakaian tidak menutup aurat. Pada awalnya penulis mengira adalah nasabah bank, setelah mengamati lebih lama ternyata beliau adalah pegawai bank tersebut. Meskipun sepintas

---

<sup>11</sup>Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006, h.40.

tidak terdapat masalah dalam pelayanan di BSM Palangka Raya, tetapi melihat artifak pada tulisan di ruang pelayanan, demikian juga dengan para Satpam yang menyambut setiap nasabah dengan ramah dan mengucapkan salam, lebih terasa lagi ketika terdengar suara murattal Al-Quran sebelum istirahat shalat zhuhur. Memunculkan pertanyaan-pertanyaan tentang bagaimana pihak bank dalam mengelola pegawai non muslim sehingga mampu profesional dalam menjalankan pekerjaanya.

Berdasarkan pemaparan di atas dan beberapa permasalahan yang diuraikan di atas, penulis sangat tertarik untuk meneliti tentang pengelolaan pegawai non muslim pada bank syariah. Hal ini menjadi bahasan tesis penulis yang berjudul: ***Pengelolaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.***

## **B. Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana rekrutmen pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangkaraya?
2. Bagaimana pembinaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangkaraya?
3. Bagaimana penilaian dan pemantauan kinerja pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangkaraya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana rekrutmen pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.
2. Untuk mengetahui bagaimana pembinaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.
3. Untuk mengetahui bagaimana penilaian dan pemantauan kinerja pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya

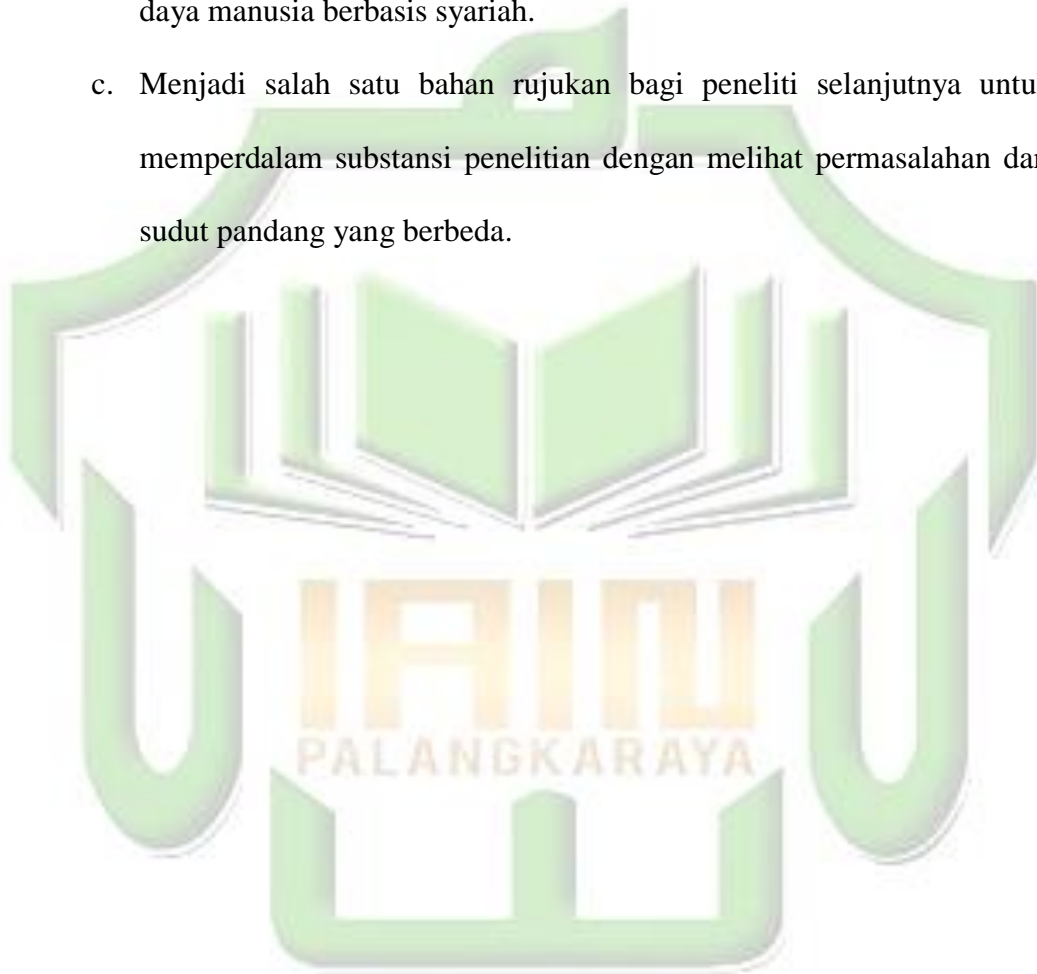
### **D. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
  - a. Untuk memperkaya keilmuan di lingkungan Insitut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya, khususnya Pasca Sarjana Prodi Magister Ekonomi Syariah.
  - b. Sebagai bahan pengkajian dalam pengelolaan pegawai sehingga secara lebih luas akanmampu meningkatkan ekspektasi masyarakat untuk melaksanakan syariah Islam dalam bidang ekonominya.
  - c. Sebagai kontribusi pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan di bidang ilmu ekonomi syari'ah khususnya dalam persoalan SDM/SDI berbasis syariah.

## 2. Manfaat Praktis:

- a. Sebagai tugas akhir untuk menyelesaikan studi pada Magister Ekonomi Syariah (MES) di Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palangka Raya.
- b. Sebagai bahan rujukan atau referensi mengenai manajemen sumber daya manusia berbasis syariah.
- c. Menjadi salah satu bahan rujukan bagi peneliti selanjutnya untuk memperdalam substansi penelitian dengan melihat permasalahan dari sudut pandang yang berbeda.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Deskripsi Teoritik

##### 1. Pengertian Pengelolaan Pegawai Non Muslim

Sebelum penulis membahas permasalahan pokok ada baiknya penulis menguraikan terlebih dahulu tentang Pengelolaan, Pegawai, dan Non Muslim. Hal ini dimaksud supaya lebih dapat mengenal permasalahan dan tidak lari dari permasalahan pokok.

##### a. Pengertian Pengelolaan

Pengelolaan merupakan terjemahan dari kata “*management*”,<sup>12</sup> Istilah inggris tersebut lalu di Indonesiakan menjadi “manajemen”. Manajemen adalah suatu aktivitas khusus menyangkut kepemimpinan, pengarahan, pengembangan, perencanaan, dan pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan dalam suatu proyek.<sup>13</sup>

Dalam dunia bisnis, manajemen atau pengelolaan dapat diartikan sebagai aktifitas memadukan sumber-sumber ekonomi agar terpusat dalam usaha mencapai tujuan usaha yang telah ditentukan sebelumnya. Dipilihnya manajemen sebagai aktivitas agar seorang pimpinan dapat berperan sebagai administrator, sebagai manajer dalam memadukan sumber-sumber ekonomi dan sebagai supervisor dalam membina pegawai dalam menjalankan aktifitas pekerjaanya.

---

<sup>12</sup>Hadari Nawawi, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: PT. Tema Baru, 1989, h. 129.

<sup>13</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2004, h.14.



Dari segi bahasa manajemen berasal dari bahasa Inggris “*to manage*” yang sinonim dengan *to hand*, *to control*, dan *to guide* (mengurus, memeriksa, dan memimpin). Ramaliyus menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan pengertian manajemen adalah *al tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan penegasan kata kerja dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat dalam Al-Qur’an seperti firman Allah SWT:<sup>14</sup>

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ  
إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ

Artinya “Dia mengatur segala urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadaNya. Dalam satu hari yang kadarnya (lamanya) adalah seribu tahun menurut perhitunganmu”.

Dari kandungan ayat diatas dapat kita ketahui bahwa Allah SWT pengatur alam (*manager*). Keteraturan alam ini merupakan bukti kebesaran Allah dalam mengelola alam ini. Namun karena manusia yang diciptakan Allah SWT telah dijadikan khalifah di bumi ini, maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.<sup>15</sup>

Hani Handoko di dalam bukunya Manajemen, beliau mengutip pendapat yang dikatakan oleh Stoner tentang manajemen yaitu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan

---

<sup>14</sup>QS- Al Sajdah [32]: 5.

<sup>15</sup> Ramaliyus, *Ilmu pendidikan Islam*, Jakarta: Kalam Mulia, 2008, h.362.

pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan sumberdaya-sumberdaya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.<sup>16</sup>

Sedangkan Menurut Malayu S.P Hasibuan beliau mengatakan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>17</sup>

Dengan memahami beberapa pengertian diatas, maka dapat digambarkan bahwa manajemen merupakan kemampuan memimpin (*manager*) yang berhasil mendayagunakan orang lain atau personil melalui kegiatan menciptakan atau mengembangkan kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### b. Pengertian Pegawai

Menurut pendapat Musanef yang mengatakan bahwa, “Pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta”. Selanjutnya Musanef memberikan definisi pegawai sebagai pekerja atau *worker* adalah, “Mereka yang secara langsung digerakkan oleh seorang manajer untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan

---

<sup>16</sup> Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, Yogyakarta: BPFF, 1995, h.8.

<sup>17</sup> H.Malayu S.P.Hasibuan, *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: 2006, h.2.

karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.<sup>18</sup>

Sedangkan menurut Widjaja, mengatakan bahwa, “Pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik di lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha”.

Selanjutnya Widjaja, berpendapat bahwa, “Pegawai adalah merupakan tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”.<sup>19</sup>

Dari definisi di atas dapat diketahui bahwa pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan baik diorganisasi swasta maupun organisasi pemerintahan dan mendapat imbalan balas jasa berupa gaji dan tunjangan.

#### c. Pengertian Non Muslim

Non muslim adalah pemeluk agama diluar Islam. Non Muslim ini memiliki istilah-istilah padanan didalam Al-Qur'an diantaranya Kafir, Musyrik dan Ahli Kitab.

*Pertama:* Kafir berasal dari kata *kufir*, dan pelakunya disebut kafir, yang artinya menutupi atau menyembunyikan, sehingga tidak kelihatan lagi. Prof. Dr. Hamka menjelaskan *kufir* yaitu bahwa di dalam hati seseorang masih mempunyai tempat untuk menerima

---

<sup>18</sup> Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: PT Gunung Agung, 2006, h.5

<sup>19</sup> A.W. Widjaja, *Administrasi Kepegawaian*. Jakarta : PT. Rajawali, 2006, h.15 dan 113

kebenaran, namun ruangan yang seharusnya bisa terbuka dengan baik itu ditutupinya.<sup>20</sup>

Secara terminologi kufur memiliki makna bermacam-macam, diantara lain bermakna menutupi, menghapus, dalam al-Qur'a'n kata kerja lampau kata kufur dinisbatkan kepada komunitas kafir Makkah dan apabila dihubungkan dengan literatur pra-Islam, istilah kufur lebih mengarah kepada konotasi tidak bersyukur. Sehingga kata kafir menurut asalnya lawan dari kata *syakir*, yakni orang yang berterima kasih. Seorang kafir berarti seorang yang mengingkari terhadap karunia Tuhan. Sikap tidak bersyukur yang berkaitan dengan rahmat dan kebaikan tuhan dijelaskan dengan ungkapan mendustakan Tuhan. Yang perlu diketahui setelah lahirnya Islam pengertian kufur semakin berkembang namun dalam konteks keagamaan Islam pengertian kufur ini adalah lawan dari Iman, berarti menolak atau menutupi kebenaran dari Allah yang disampaikan oleh Rasulnya.<sup>21</sup>

*Kedua*, Musyrik merupakan sebutan orang yang melakukan perbuatan syirik. Syirik adalah menjadikan sekutu bagi Allah dalam rububiyah, uluhiyah, *asma'* dan sifat-Nya, atau pada salah satu diantaranya. Apabila ada yang menyakini bahwa Allah itu ada yang menciptakan maka dia musyrik. Dan barang siapa yang meyakini

---

122 <sup>20</sup> Hamka, *Tafsir al-Azhar jilid 1* Singapura: Pustaka Nasional PTE LTD, 2007, h. 121-

<sup>21</sup> Harifudin Cawidu, *Konsep kufur dalam al-qur'a'n, Suatu Kajian Teologis dengan Pendekatan Tafsir Tematik*, Jakarta: Bulan Bintang, 1991, cet.1, h. 33

bahwa Allah itu serupa pada asma' dan sifat-Nya maka dia seorang musyrik.<sup>22</sup>

Para ulama membagi syirik kepada dua macam, yaitu syirik besar dan syirik kecil. Syirik besar adalah mempersekutukan Tuhan dengan lainnya, sedangkan syirik kecil adalah melakukan suatu perbuatan khususnya amalan- amalan kegamaan bukan atas dasar ikhlas melainkan bertujuan untuk pamer semata.<sup>23</sup>

Menurut Quraish Shihab makna musyrik merupakan sebutan orang yang melakukan perbuatan syirik. Yang dimaksud dengan syirik adalah mempersekutukan sesuatu dengan sesuatu. Dalam pandangan agama, seorang musyrik adalah siapa yang percaya bahwa ada Tuhan bersama Allah atau siapa yang melakukan aktivitas yang bertujuan utama ganda, pertama kepada Allah Swt dan kedua kepada selain-Nya. Dengan demikian semua orang yang mempersekutukan Allah Swt dari sudut pandang ini adalah musyrik. Orang-orang Kristen yang percaya tentang Trinitas, kalau mengikuti pandangan di atas adalah dikategorikan musyrik.<sup>24</sup>

*Ketiga, Ahl al-Kitab* (pemilik kitab) atau *al-ladhina utul kitab* (orang-orang yang diberikan kitab), mempunyai kedudukan tersendiri dalam al-Qur'a'n. Al- Qur'a'n banyak menjelaskan tentang mereka,

---

<sup>22</sup>Muhammad bin Ibrahim bin Abdullah At Tuwaijry, *Hakikat Syirik dan Macam-macamnya* terj. Team Indonesia, Jakarta: Maktabah Dakwah dan Bimbingan Jaliyat Rabwah, 2007, h. 1.

<sup>23</sup>Harifudin Cawidu, *Konsep kufr dalam al-qur'a'n, Suatu Kajian Teologis dengan Pendekatan Tafsir Tematik*, Jakarta: Bulan Bintang, 1991, cet.1, h. 33.

<sup>24</sup> M. Quraish Shihab, *Tafsir al-Misbah, Vol. I*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, h.577.

tentang sifat-sifat dan perilaku mereka, serta menyoroti sifat mereka terhadap Nabi Muhammad, Islam dan umat Islam pada umumnya. Dalam al-Qur'a'n term ahl al-Kitab seringkali ditunjukkan kepada Yahudi dan Nasrani.<sup>25</sup>

*Ahl al-Kitab* adalah sebutan untuk penganut agama Yahudi dan Nasrani. Karena pada masa itu Nabi Muhammad hanya berinteraksi terhadap kedua agama tersebut. Dua komunitas tersebut secara jelas diketahui mempunyai persambungan aqidah dengan kaum muslimin. Bahkan Allah sendiri menegaskan bahwa Al-Qur'an datang untuk memberikan pembenaran terhadap sebagian ajaran Taurat (kitab suci agama Yahudi) dan Injil (kitab suci agama Nasrani) serta mengoreksi sebagian lainnya.<sup>26</sup>

Dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pegawai non muslim adalah aktivitas perencanaan rekrutmen, pembinaan dan pengembangan, dan evaluasi/penilaian kinerja dari orang-orang dalam suatu organisasi yang beragama diluar Islam agar bekerja secara profesional untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi/perusahaan.

## **2. Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan salah satu fungsi MSDM pada aspek pengadaan tenaga kerja yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan

---

<sup>25</sup> Umi Sumbulah, *Islam dan ahlul Kitab Prespektif Hadis*, Malang: UIN Maliki Press, 2012, h. 33.

<sup>26</sup> M. Galib. M, *Ahlal-Kitab Makna dan Cakupannya*, Jakarta: Paramadina, 1998, h. 69.



untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan, salah satunya adalah melalui proses rekrutmen. Kesemuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM. Kualitas SDM perusahaan tergantung pada kualitas suatu proses rekrutmen. Menurut Hasibuan rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu perusahaan.<sup>27</sup>

Definisi yang serupa juga dikemukakan oleh Nurmansyah yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam perusahaan. Terjadinya lowongan jabatan itu disebabkan oleh beberapa hal yaitu ada karyawan yang dipindahkan, berhenti atas kemauan sendiri, berhenti atas keputusan perusahaan, pension, meninggal dunia, perluasan usaha dan penyesuaian organisasi.<sup>28</sup>

Sementara Henry Simamora mendefinisikan rekrutmen sebagai serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang

---

<sup>27</sup>Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Bumi Aksara, 2009, h. 40.

<sup>28</sup> Nurmansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*, Pekanbaru: Unilak Press, 2011, h. 71.

kemudian akan diseleksi menjadi karyawan-karyawan baru diperusahaan.<sup>29</sup>

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, rekrutmen pada hakikatnya proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan sesuai kebutuhan dalam rangka mencapai tujuan.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan, kemudian menjadi tugas manajer SDM untuk memikirkan beberapa alternative rekrutmen yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan biaya yang paling efisien. Perlunya alternatif ini, didasarkan pada pertimbangan bahwa, rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi, antara lain untuk proses *riset interview*, pembayaran iklan rekrutmen, serta pemrosesan karyawan baru. Disamping, itu para karyawan yang diproses dalam rekrutmen, kemudian diseleksi untuk kemudian diterima sebagai karyawan, nantinya akan sulit dikeluarkan (diberhentikan), meskipun mereka menunjukkan kinerja yang rendah, sebab karyawan tersebut telah dilindungi oleh undang-undang tenaga kerja yang mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak pada saat terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK). Oleh karena itu rekrutmen ini harus dilakukan secara profesional dan obyektif dalam rangka memperoleh karyawan yang profesional juga.

---

<sup>29</sup> Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: STIE YKPN, 2005, h. 170

### 3. Pembinaan Pegawai

Pembinaan merupakan aktivitas pendidikan baik formal atau non formal yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan dalam rangka mengembangkan kemampuannya. Pembinaan ini semakna dengan kata Pelatihan. Menurut Hasibuan Pelatihan (*coaching*) adalah suatu metode pendidikan yang dilakukan dengan cara mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja tertentu kepada karyawan.<sup>30</sup>

Sedangkan Rivai menyampaikan Pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar system pendidikan formal, berlangsung dalam waktu yang relative singkat, dan mempergunakan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.<sup>31</sup>

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun SDM menuju era globalisasi yang penuh tantangan. Karena itu kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja, terutama pada aspek pengembangan keterampilan kerja dan kesehatan serta keselamatan kerja bagi karyawan. Oleh karena itu, pelatihan menjadi bagian fundamental yang tidak dapat dipisahkan bagi pembangunan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan. Pelatihan menjadi sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama sebagai bentuk edukasi bagi karyawan.

---

<sup>30</sup>Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Bumi Aksara, 2009, h. 81.

<sup>31</sup> Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2009, h.211.

Kemudian dalam melakukan pelatihan pegawai, metodenya harus berdasarkan kebutuhan pekerjaan, yang dipengaruhi oleh faktor waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang sosial, dan lain-lain. Menurut Hasibuan Metode-metode yang umum dilakukan dalam pelatihan pegawai diantaranya:<sup>32</sup>

- 1) *On the job training*, yaitu metode dimana para peserta latihan langsung melakukan praktek kerja ditempat, dengan cara meliha dan meniru karyawan lain melakukan suatu pekerjaan, dengan didampingi atau dibawah pengawasan seorang trainee.
- 2) *Vestibule*, yaitu metode pelatihan yang dilakukan didalam ruangan yang biasanya dilakukan untuk memperkenalkan sebuah pekerjaan kepada karyawan.
- 3) *Demonstration & example*, adalah metode yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan mengenai bagaimana cara mengerjakan sebuah tugas melalui contoh-contoh dan demonstrasi.
- 4) *Simulation*, yaitu situasi yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya kepada para peserta.
- 5) *Apprenticeship*, yaitu suatu cara untuk mengembangkan keahlian teknis tertentu sehingga para peserta dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.

---

<sup>32</sup>Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Bumi Aksara, 2009, h. 77

- 6) *Classroom method*, yaitu metode pertemuan didalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, pemberian instruksi, briefing, dtudi kasus, diskusi dan metode seminar.

Pelatihan sebagai salah satu bentuk dari program pengembangan karyawan tentu mempunyai sasaran yang jelas .dan berisi tujuan atau hasil yang ingin dicapai.

Sasaran ditentukan dengan maksud yang diinginkan, apakah untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan manajerial atau kemampuan konseptual. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan dengan jelas akan dapat menjadi acuan penting dalam menentukan materi yang akan diberikan, cara dan sarana-sarana yang dibutuhkan. Sebaliknya, jika sasaran tidak spesifik atau terlalu umum, akan menyulitkan persiapan dan pelaksanaan pelatihan itu sendiri, sehingga pelatihan akan menjadi mubazir dan tidak dapat menjawab kebutuhan perusahaan.<sup>33</sup>

#### **4. Kinerja Pegawai.**

Pegawai atau karyawan dalam organisasi formal mempunyai peranan yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian harus diupayakan agar pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan kinerja yang

---

<sup>33</sup>Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, Jakarta: PT Raja Grafindo, 2009, h.211.

baik dari para bawahan melalui pelaksanaan tugas-tugas pekerjaanya.

Tentang istilah kinerja, Mangkunegara menjelaskan sebagai berikut:

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai yang melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.<sup>34</sup>

Sedangkan Tika, MP mendefinisikan kinerja adalah sebagai berikut<sup>35</sup>: “Kinerja adalah hasil –hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode tertentu.”

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja Pegawai adalah hasil capaian dari tugas yang dibebankan kepada pegawai sesuai dengan tanggungjawab dan target yang telah diberikan.

## **5. Penilaian Kinerja Pegawai.**

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pegawai yang dinilai. Soekidjo Notoatmojo menyatakan bahwa

---

<sup>34</sup> A. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007, h. 67

<sup>35</sup> Tika, MP, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006, h. 121.



penilaian harus meliputi beberapa hal yaitu *job related*, *performance standards*, *praktis*.<sup>36</sup>

1) Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*),

Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja. Pegawai diberikan tanggung jawab tugas dan pekerjaan oleh perusahaan dengan memasarkan produk yang dimiliki Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, menyediakan informasi atau laporan keuangan yang dibutuhkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan, hal yang menunjukkan bahwa tugas dari karyawan mendukung kegiatan Bank Syariah Mandiri Palangka Raya untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan.

2) Adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standards*):

Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. dihubungkan dengan job description dan target pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada masing-masing pegawai, Seorang pegawai akan mudah mengerjakan tugasnya karena mengetahui mana yang menjadi bagian dari tugasnya dan mana yang menjadi bagian dari tugas teman kerjanya sehingga memudahkan penilai dalam melakukan penilaian pekerjaan dan menghasilkan penilaian yang objektif.

---

<sup>36</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, hlm 135

- 3) Sistem penilaian yang praktis, penilaian dilakukan oleh pimpinan dan dimengerti oleh karyawan. Hasil dari penilaian ini sebagai dasar untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan.

## **6. Kriteria Pegawai Bank Syariah**

Pegawai Bank Syariah sebagai bagian dari SDM Ekonomi Syariah haruslah memiliki kemampuan yang handal dan memiliki basis syariah. Pada hakikatnya pegawai bank Syariah harus meletakkan kinerjanya di atas fondasi kesadaran emosional sebagai hamba Allah dan kesadaran rasional sebagai khalifah Allah. Tidak ada pertentangan antara kesadaran emosional dengan kesadaran rasional dalam ekonomi syariah. Sebagai hamba Allah, manusia menjadi makhluk yang ta'at yang senantiasa melaksanakan perintah Allah dan menjauhi larangan-Nya, dan sebagai khalifah Allah, manusia menjadi makhluk yang sukses dan berhasil.<sup>37</sup> Sehingga memadukan antara keunggulan rasionalitas dan keseimbangan emosional adalah sebuah keniscayaan yang padagilirannya akan melahirkan spirit (jiwa) yang menghidupkan aktifitas yang mendapat pertolongan dari Allah SWT.

Dalam menyiapkan SDM yang handal, Amir Nuruddin mengatakan bahwa:

Dalam penyiapan SDM berbasis syariah, di samping adanya persyaratan keilmuan dan keterampilan yang berlaku secara umum, ada lagi persyaratan khusus yang

---

<sup>37</sup>Amir Nuruddin, *SDM Berbasis Syariah*, Makalah disampaikan pada “Seminar Awal Tahun Masyarakat Ekonomi Syariah di Auditorium Bank Bukopin, 20 Januari 2010, h.6, t.d.

sangat menentukan. Sesuai dengan kerangka filosofis ekonomi syariah seperti yang telah diuraikan pada bahagian awal, perusahaan yang berbasis syariah sejatinya harus dikelola dengan Hati.<sup>38</sup>

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pegawai Bank Syariah selain harus memiliki pengetahuan dan *skill* baik dibidang syariah maupun dibidang perbankan secara umum, juga harus memiliki etika bisnis yang bersumber dari syariat Islam. Artinya orientasi dalam pekerjaannya tidak hanya profit/keuntungannya materi saja, akan tetapi sebagai wujud pengabdianya kepada Tuhan serta fungsi *khalifah* di bumi yang dibingkai dengan Etika Bisnis Islam.

Etika bisnis Islam merupakan etika bisnis yang mengedepankan nilai-nilai Al-Qur'an. Oleh karena itu, beberapa nilai dasar dalam etika bisnis Islam yang disarikan dari inti ajaran Islam itu sendiri adalah, antara lain: kesatuan (*tauhid*), keseimbangan (adil), kehendak bebas (*free will*), tanggungjawab (*responsibility*), kebenaran: kebajikan dan kejujuran.<sup>39</sup> Sebagaimana dijelaskan berikut:

**a. Kesatuan (*Tauhid*)**

Dalam hal ini adalah kesatuan sebagaimana terefleksikan dalam konsep tauhid yang memadukan keseluruhan aspek-aspek kehidupan muslim baik dalam bidang ekonomi, politik, sosial menjadi keseluruhan yang homogen, serta mementingkan konsep konsistensi dan keteraturan yang menyeluruh.

---

<sup>38</sup>*Ibid*.h.6.

<sup>39</sup>Muhammad, *Etika Bisnis...*, h. 71-72, Rafik Issa Bekun, *Islamic Business Ethics...*, h. 16, Veithzal Rivai dkk., *Islamic Business and Economic Ethic...*, h. 43-44

Dari konsep ini maka Islam menawarkan keterpaduan agama, ekonomi, dan sosial demi membentuk kesatuan. Atas dasar pandangan ini pula maka etika dan bisnis menjadi terpadu, vertikal maupun horisontal, membentuk suatu persamaan yang sangat penting dalam sistem Islam. Jika konsep tauhid diaplikasikan dalam etika bisnis, maka seyogyanya, seorang pengusaha muslim tidak akan:

- 1) Berbuat diskriminatif terhadap pekerja, pemasok, pembeli, atau siapapun dalam bisnis atas dasar ras, warna kulit, jenis kelamin atau agama.
- 2) Dapat dipaksa untuk berbuat tidak etis, karena ia hanya takut dan cinta kepada Allah SWT. Ia selalu mengikuti aturan perilaku yang sama dan satu, dimanapun apakah itu di masjid, ditempat kerja atau aspek apapun dalam kehidupannya.
- 3) Menimbun kekayaan dengan penuh keserakahan. Konsep amanah atau kepercayaan memiliki makna yang sangat penting baginya karena ia sadar bahwa semua harta dunia bersifat sementara dan harus dipergunakan secara bijaksana.<sup>40</sup>

**b. Keseimbangan (Adil)**

Islam sangat mengajurkan untuk berbuat adil dalam berbisnis, dan melarang berbuat curang atau berlaku dzalim. Rasulullah diutus Allah untuk membangun keadilan. Kecelakaan

---

<sup>40</sup>Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004, h.65-67.

besar bagi orang yang berbuat curang, yaitu orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain meminta untuk dipenuhi, sementara kalau menakar atau menimbang untuk orang selalu dikurangi.

Kecurangan dalam berbisnis pertanda kehancuran bisnis tersebut, karena kunci keberhasilan bisnis adalah kepercayaan. Al-Qur'an memerintahkan kepada kaum muslimin untuk menimbang dan mengukur dengan cara yang benar dan jangan sampai melakukan kecurangan dalam bentuk pengurangan takaran dan timbangan.

وَأَوْفُوا الْكَيْلَ إِذَا كِلْتُمْ وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ  
الْمُسْتَقِيمِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا

Artinya: ‘Dan sempurnakanlah takaran apabila kamu menakar, dan timbanglah dengan neraca yang benar. Itulah yang lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya’.<sup>41</sup>

Dalam beraktivitas di dunia kerja dan bisnis, Islam mengharuskan untuk berbuat adil, tak terkecuali pada pihak yang tidak disukai. Hal ini sesuai dengan firman Allah:<sup>42</sup>

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ  
وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَا نُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا قَدْ عَدَلُوا هُوَ  
أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

---

<sup>41</sup> Al-Isra [17]: 35.

<sup>42</sup> Al-Maidah[5]: 8.

Artinya: “Hai orang-orang beriman, hendaklah kamu jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah SWT, menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah sekali-sekali kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah karena adil lebih dekat dengan takwa”.

**c. Kehendak Bebas (*Free Will*)**

Kebebasan merupakan bagian penting dalam nilai etika bisnis Islam, tetapi kebebasan itu tidak merugikan kepentingan kolektif. Kepentingan individu dibuka lebar. Tidak adanya batasan pendapatan bagi seseorang mendorong manusia untuk aktif berkarya dan bekerja dengan segala potensi yang dimilikinya. Kecenderungan manusia untuk terus menerus memenuhi kebutuhan pribadinya yang tak terbatas dikendalikan dengan adanya kewajiban setiap individu terhadap masyarakatnya melalui zakat, infak dan sedekah.

**d. Tanggungjawab (*Responsibility*)**

Kebebasan tanpa batas adalah suatu hal yang mustahil dilakukan oleh manusia karena tidak menuntut adanya pertanggungjawaban dan akuntabilitas untuk memenuhi tuntutan keadilan dan kesatuan, manusia perlu mempertanggungjawabkan tindakanya secara logis prinsip ini berhubungan erat dengan kehendak bebas. Ia menetapkan batasan mengenai apa yang bebas dilakukan oleh manusia dengan bertanggungjawab atas semua yang dilakukannya.

**e. Kebenaran: Kebajikan dan Kejujuran**



Kebenaran dalam konteks ini selain mengandung makna kebenaran lawan dari kesalahan, mengandung pula dua unsur yaitu kebajikan dan kejujuran. Dalam konteks bisnis kebenaran dimaksudkan sebagai niat, sikap dan perilaku benar yang meliputi proses akad (transaksi) proses mencari atau memperoleh komoditas pengembangan maupun dalam proses upaya meraih atau menetapkan keuntungan. Dengan prinsip kebenaran ini maka etika bisnis Islam sangat menjaga dan berlaku preventif terhadap kemungkinan adanya kerugian salah satu pihak yang melakukan transaksi, kerjasama atau perjanjian dalam bisnis. Menurut al Ghazali, terdapat enam bentuk kebajikan:<sup>43</sup>

- 1) Jika seseorang membutuhkan sesuatu, maka orang lain harus memberikannya dengan mengambil keuntungan sesedikit mungkin. Jika sang pemberi melupakan keuntungannya, maka hal tersebut akan lebih baik baginya.
- 2) Jika seseorang membeli sesuatu dari orang miskin, akan lebih baik baginya untuk kehilangan sedikit uang dengan membayarnya lebih dari harga sebenarnya.
- 3) Dalam mengabdikan hak pembayaran dan pinjaman, seseorang harus bertindak secara bijaksana dengan memberi waktu yang lebih banyak kepada sang peminjam untuk membayar hutangnya.

---

<sup>43</sup>*Ibid*, h. 68.

- 4) Sudah sepantasnya bahwa mereka yang ingin mengembalikan barang-barang yang sudah dibeli seharusnya diperbolehkan untuk melakukannya demi kebajikan.
- 5) Merupakan tindakan yang baik bagi si peminjam untuk mengembalikan pinjamannya sebelum jatuh tempo, dan tanpa harus diminta
- 6) Ketika menjual barang secara kredit, seseorang harus cukup bermurah hati, tidak memaksa orang untuk membayar ketika orang belum mampu untuk membayar dalam waktu yang sudah ditetapkan.

## **7. Konsep Perbankan Syariah**

Bank Syariah adalah salah satu dari Lembaga Keuangan Islam atau yang lebih populer disebut Lembaga Keuangan Syari'ah (LKS) Lembaga Keuangan Syariah adalah sebuah lembaga keuangan yang prinsip operasinya berdasarkan pada prinsip-prinsip syari'ah Islam. Dalam operasionalnya lembaga keuangan Islam harus menghindar dari *riba*, *gharar* dan *maisir*.

Tujuan utama mendirikan lembaga keuangan Islam adalah untuk menunaikan perintah Allah dalam bidang ekonomi dan muamalah serta membebaskan masyarakat Islam dari kegiatan-kegiatan yang dilarang oleh agama Islam. Untuk melaksanakan tugas ini serta menyelesaikan masalah yang memerangkap umat Islam hari ini, bukanlah hanya menjadi tugas seseorang atau sebuah lembaga, tetapi merupakan tugas dan

kewajiban setiap muslim. Menerapkan prinsip-prinsip Islam dalam berekonomi dan bermasyarakat sangat diperlukan untuk mengobati penyakit dalam dunia ekonomi dan sosial yang dihadapi oleh masyarakat.

a. Pengertian Bank Syariah

Menurut Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah. Pengertian bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syaria'ah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS).<sup>44</sup>

Dalam peristilahan internasional bank syariah dikenal sebagai Islamic Banking atau juga disebut dengan *interest-free banking*. Peristilahan dengan menggunakan kata *Islamic* tidak dapat lepas dari asal-usul sistem perbankan syariah itu sendiri yaitu penyedia jasa transaksi keuangan yang dilaksanakan sejalan dengan nilai moral dan prinsip syariah Islam.<sup>45</sup>

Pengertian bank syariah dibedakan menjadi dua: (1) bank Islam adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam; (2) bank yang tata cara beroperasinya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Alquran dan Hadits; sementara bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah Islam adalah bank yang dalam beroperasinya itu mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam, khususnya yang menyangkut tata cara bermuamalah secara Islam.

---

<sup>44</sup>Andri Soemitra, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009, h. 61.

<sup>45</sup> Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2004, h. 13.

Dikatakan lebih lanjut, dalam tata cara bermuamalah itu di jauhi praktek-praktek yang dikhawatirkan mengandung unsur-unsur riba untuk diisi dengan kegiatan investasi atas dasar bagi hasil dan pembiayaan perdagangan.<sup>46</sup>

Dari uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa bank syariah adalah bank yang melakukan aktivitasnya dalam pemberian jasa dan lainnya berdasarkan prinsip syariah Islam, seperti menghindari penggunaan instrumen bunga (riba) dan beroperasi dengan prinsip bagi hasil (*profit and loss sharing*). Hal inilah yang membedakan sistem perbankan syariah dengan sistem perbankan konvensional.

#### b. Tujuan Bank Syariah

Tujuan bank syariah menurut undang-undang No 21 tahun 2008 pasal 3 tentang perbankan syariah yang menyatakan bahwa:

“Perbankan Syariah bertujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan keadilan, kebersamaan dan pemerataan kesejahteraan rakyat (Penjelasan: Dalam mencapai tujuan menunjang pelaksanaan pembangunan nasional, Perbankan Syariah tetap berpegang pada Prinsip Syariah secara menyeluruh (*kaffah*) dan konsisten (*istiqomah*).<sup>47</sup>

Selanjutnya bahwa tujuan awal perbankan syariah yang dikutip dari bukunya Heri Sudarsono, yaitu:

---

<sup>46</sup> M. Syaifei'i Antonio, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 1997, h. 1.

<sup>47</sup> Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 tahun 2008 pasal 3 tentang Perbankan Syariah.

- 1) Mengarahkan kegiatan ekonomi ummat untuk bermuamalat secara Islam, khususnya muamalat yang berhubungan dengan perbankan, agar terhindar dari praktek-praktek riba atau jenis- jenis usaha/perdagangan lain yang mengandung unsur gharar(tipuan), dimana jenis usaha tersebut selain di larang dalam Islam, juga telah menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi rakyat.
- 2) Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi, agar tidak terjadi kesenjangan yang amat besar antara pemilik modal dengan pihak membutuhkan dana.
- 3) Untuk meningkatkan kualitas hidup ummat dengan jalan membuka peluang berusaha yang lebih besar terutama kelompok miskin, yang di arahkan kepada kegiatan usaha yang produktif, menuju terciptanya kemandirian usaha.
- 4) Untuk menaggulangi masalah kemiskinan, yang pada umumnya merupakan program utama dari negara-negara yang sedang berkembang. Upaya bank syariah di dalam mengentaskan kemiskinan ini berupa pembinaan nasabah yang lebih menonjol kebersamaannya dari siklus usaha yang lengkap seperti program pembinaan pengusaha produsen, pembinaan pedagang perantara, program pembinaan konsumen, program pengembangan moda kerja, dan program pengembangan usaha bersama.

5) Untuk menjaga stabilitas ekonomi dan moneter. Dengan aktivitas bank syariah akan mampu menghindari pemanasan ekonomi di akibatkan adanya inflasi, menghindari persaingan yang tidak sehat antara lembaga keuangan.

6) Tujuan bank syariah yang keenam adalah untuk menyelamatkan ketergantungan ummat Islam terhadap bank non-syariah.<sup>48</sup>

c. Konsep Operasional Bank Syariah

Lembaga keuangan dalam suatu perekonomian ibarat seperti jantung dalam tubuh manusia. Jika jantung manusia sehat dapat berfungsi mengatur sirkulasi darah ke seluruh tubuh maka kesehatan tubuh akan dapat terjaga, namun jika jantung mengalami gangguan maka dapat mempengaruhi tingkat kesehatan tubuh. Demikian juga dengan lembaga keuangan begitu penting dalam mempengaruhi sirkulasi uang dalam suatu perekonomian yang dapat berpengaruh terhadap kegiatan ekonomi secara keseluruhan.<sup>49</sup>

Efisiensi usaha lembaga perbankan akan berpengaruh terhadap efisiensi dan efektifitas kegiatan ekonomi dan dunia usaha. Secara umum bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lain dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam .

---

<sup>48</sup>Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: EKONISIA, 2008, h. 43.

<sup>49</sup>Imamudin Yuliadi, *Ekonomi Islam*, Yogyakarta: LPII, 2001, h. 118.



Prinsip-Prinsip Pembiayaan Islam untuk menyesuaikan dengan aturan-aturan dan norma-norma Islam lima segi religius, yang berkedudukan kuat dalam literatur, harus diterapkan dalam perilaku investasi. Lima segi tersebut adalah:

- 1) Tidak ada transaksi keuangan berbasis bunga (riba).
- 2) Pengenalan pajak religius atau pemberian sedekah, zakat.
- 3) Pelarangan produksi barang dan jasa yang bertentangan dengan sistem nilai Islam (haram).
- 4) Penghindaran aktivitas ekonomi yang melibatkan *maysir* (judi) dan *gharar* (ketidakpastian).
- 5) Penyediaan takaful (asuransi Islam ).<sup>50</sup>

Pada penyaluran dana kepada masyarakat sebagian besar pembiayaan Bank Islam disalurkan dalam bentuk barang atau jasa yang dibelikan Bank Islam untuk nasabahnya. Dengan demikian, pembiayaan hanya diberikan apabila barang atau jasanya telah ada terlebih dahulu. Dengan metode ada barang dulu, baru ada uang maka masyarakat dipacu untuk memproduksi barang atau jasa atau mengadakan barang atau jasa. Selanjutnya barang yang dibeli atau diadakan menjadi jaminan (*colleteral*) hutang.

Secara garis besar hubungan ekonomi berdasarkan syariah Islam ditentukan oleh hubungan akad yang terdiri dari lima konsep

---

<sup>50</sup> Latifa M. Algoud, Mervyn K. Lewis, *Perbankan Syariah*, Jakarta: Serambi, 2004, h. 48.

dasar aqad. Kelima konsep tersebut adalah Sistem Simpanan, Bagi Hasil, Margin Keuntungan, Sewa, dan Jasa (*fee*)

Bersumber dari kelima konsep dasar ilmiah dapat ditemukan produk-produk lembaga keuangan Bank Syariah dan lembaga keuangan bukan bank syariah untuk di operasionalkan.

#### 1) Prinsip Simpanan Murni

Prinsip simpanan murni merupakan fasilitas yang diberikan oleh Bank Islam untuk memberikan kesempatan kepada pihak yang kelebihan dana untuk menyimpan dananya dalam bentuk *al-Wadi'ah*. Fasilitas *al-Wadi'ah* bisa diberikan untuk tujuan investasi guna mendapatkan keuntungan seperti halnya tabungan dan deposito. Dalam dunia perbankan konvensional *al-Wadi'ah* identik dengan giro. Bank sebagai penerima simpanan dapat memanfaatkan *al-Wadi'ah* untuk tujuan: *Current Account* (giro). Dan *Saving Account* (tabungan berjangka).

Semua keuntungan yang dihasilkan dari dana titipan tersebut menjadi milik bank (demikian juga ia adalah penanggung seluruh kemungkinan kerugian). Sebagai imbalan, si penyimpan mendapat jaminan keamanan terhadap hartanya, demikian fasilitas-fasilitas giro lainnya. Bank sebagai penerima titipan sekaligus juga pihak yang memanfaatkan dana tersebut, tidak dilarang untuk memberikan semacam insentif berupa bonus dengan catatan tidak disyaratkan sebelumnya dan jumlahnya tidak ditetapkan dalam

nominal atau persentase secara *advance*, tetapi betul-betul merupakan kebijaksanaan dari manajemen bank.

## 2) Bagi Hasil

Sistem ini adalah merupakan suatu sistem yang meliputi tata cara pembagian hasil usaha antara penyedia dana (*shahibul maal*) dengan pengelola dana (*mudharib*).<sup>51</sup> Pembagian hasil usaha ini dapat terjdiantara bank dengan penyimpan dana, maupun antara bank dengan nasabah penerima dana. Bentuk produk yang berdasarkan prinsip ini adalah mudharabah dan musyarakah. Prinsip mudharabah dapat dipergunakan sebagai dasar baik untuk produk pendanaan (tabungan dan deposito) maupun pembiayaan, sedangkan musyarakah lebih banyak untuk pembiayaan.

## 3) Prinsip Jual Beli dan Margin Keuntungan.

Prinsip ini merupakan suatu sistem yang menerapkan tata cara jual beli, dimana bank akan membeli terlebih dahulu barang yang dibutuhkan atau mengangkat nasabah sebagai agen bank atau sebagai kuasa bank untuk membeli barang tersebut atas nama bank, kemudian bank menjual barang tersebut kepada nasabah dengan harga sejumlah harga beli ditambah keuntungan (margin) jual beli yang telah banyak dikembangkan sebagai sandaran pokok dalam pembiayaan modal kerja dan investasi dalam perbankan syariah, yaitu *ba'i al-murabahah*, *ba'i as-salam*, dan *ba'i al-istishna*.

---

<sup>51</sup>*Ibid.*,h. 55.

#### 4) Prinsip Sewa (*Al-Ijarah*)

Prinsip ini secara garis besar terbagi atas 2 jenis:

- a) *Ijarah*, sewa murni, seperti halnya penyewaan traktor dan alat-alat produk lainnya (*operating lease*). Dalam teknis Perbankan, Bank dapat membeli dahulu equipment yang dibutuhkan nasabah kemudian menyewakan dalam waktu dan hanya yang telah disepakati kepada nasabah.
- b) *Bai al-Ta'jiri* atau sewa beli, merupakan penggabungan sewa dan beli, dimana si penyewa mempunyai hak untuk memiliki barang pada akhir masa sewa (*finansial lease*).

#### 5) Prinsip Jasa

Prinsip ini meliputi seluruh layanan non-pembiayaan yang diberikan bank. Bentuk produk yang berdasarkan prinsip ini antara lain Bak Garansi, kliring, Inkaso, jasa, Transfer dan lain-lain.

Undang-Undang No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dalam pasal 1 (13) menyatakan bahwa “Prinsip Syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah antara lain: Pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*Musyarakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan

(*Murabahah*), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (*Ijarah*), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (*Ijarah Wa Iqtina*).

Pada sistem operasi bank syariah, pemilik dana menanamkan uangnya di bank tidak dengan motif mendapatkan bunga, tapi dalam rangka mendapatkan keuntungan bagi hasil. Dana nasabah tersebut kemudian disalurkan kepada mereka yang membutuhkan (misalnya modal usaha), dengan perjanjian pembagian keuntungan sesuai dengan kesepakatan. Prinsip bagi hasil (*profit-sharing*) merupakan karakteristik umum dan landasan bagi operasional bank Islam secara keseluruhan. Berdasar prinsip ini, Bank Islam akan berfungsi sebagai mitra, baik dengan penabung maupun dengan pengusaha yang meminjam dana.

Beberapa alasan perlunya pengembangan bank syariah dilaksanakan antara lain adalah:<sup>52</sup>

- 1) Memenuhi kebutuhan masyarakat yang menghendaki layanan jasa perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah.
- 2) Meningkatkan mobilisasi dana masyarakat yang belum terserap sistem perbankan yang ada dan mengoptimalkan proses saving-investments bagi usaha percepatan pembangunan.

---

<sup>52</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002, h. 68

- 3) Meningkatkan ketahanan sistem perbankan nasional dengan mengembangkan bank syariah yang mempunyai karakteristik kegiatan usaha yang menekankan ethical investment, melarang bunga bank (lebih banyak berbasis equity dengan prinsip bagi hasil) dan transaksi keuangan yang bersifat spekulatif, serta pembiayaan yang harus didasarkan pada kegiatan usaha riil.
- 4) Menyediakan sarana bagi investor internasional yang melaksanakan pembiayaan dan transaksi keuangan yang sesuai dengan prinsip syariah.

d. Sistem Operasional Bank Syariah

Bank Syariah dalam menjalankan fungsi dan perannya secara umum, pengembangan produk bank syariah yang merupakan sistem operasional bank syariah dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu produk penghimpunan dana, produk penyaluran dana, dan produk jasa.<sup>53</sup>

- 1) Bank syariah sebagai lembaga penghimpun dana dari pihak yang surplus dana, yaitu pihak yang mempercayakan uangnya kepada bank untuk disimpan dan dikelola sesuai dengan prinsip syariah. Yang dimaksud dengan dana adalah dana dari pihak pertama (pemodal dan pemegang saham), dana dari

---

<sup>53</sup>*Ibid.*, h. 88.



pihak kedua (pinjaman dari bank dan bukan bank, serta dari Bank Indonesia), dan dana dari pihak ketiga (nasabah).

- 2) Bank syariah sebagai penyalur dana bagi pihak yang membutuhkan berupa jual beli, bagi hasil, pembiayaan, pinjaman, dan investasi khusus. Alokasi penggunaan dana bank syariah pada dasarnya dapat dibagi dalam dua bagian penting dari aktiva bank, yaitu: *Earning Asset* (aktiva yang menghasilkan) dan *Earning Non Asset* (aktiva yang tidak menghasilkan). Aktiva yang menghasilkan atau *Earning Asset* adalah asset bank yang digunakan untuk menghasilkan pendapatan. Asset ini disalurkan dalam bentuk investasi yang terdiri atas: pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan (*musyarakah*), pembiayaan berdasarkan prinsip jual beli (*al-bai*), pembiayaan berdasarkan prinsip sewa (*ijaroh*). Sementara itu asset bank yang lain adalah aset yang tergolong tidak memberikan penghasilan atau disebut *Non Earning Asset* adalah: aktiva dalam bentuk tunai (*cash asset*), pinjaman *qord*, penanaman dana dalam aktiva tetap dan inventaris (*premise and equipment*).<sup>54</sup>

Bank syariah sebagai pelayanan jasa kepada nasabah dengan mendapatkan imbalan berupa sewa atau keuntungan. Jasa

---

<sup>54</sup> Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Azka Publisher, 2009, h. 63

perbankan tersebut antara lain *al-Sharf*, *sharf* adalah perjanjian jual beli suatu valuta dengan valuta yang lainnya dan *al-Ijarah*, jenis kegiatan ini antara lain menyewakan kontan simpanan (*safe deposit box*) dan jasa tata laksana administrasi dokumen (*costodian*). Bank dapat imbalan sewa dari jasa-jasa tersebut.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Dari beberapa penelusuran penulis terhadap literatur yang ada, penulis menemukan penelitian dan tulisan yang sebelumnya yang berhubungan dengan permasalahan penelitian yang penulis angkat, yaitu:

1. Jurnal Penelitian yang ditulis oleh Asnaini (Dosen di Institut Agama Islam Negeri Bengkulu), yang berjudul: "Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari'ah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam". Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu agenda yang tidak boleh luput dari penglihatan dan perhatian kita adalah pentingnya pembangunan sumber daya manusia yang profesional. SDM perbankan syari'ah harus memiliki pengetahuan dan pemahaman di bidang bisnis, memahami implementasi prinsip-prinsip bisnis Islam, memiliki komitmen yang kuat untuk menerapkan prinsip-prinsip syari'ah, dan konsisten dalam bekerja. (Berilmu dalam bekerja, bekerja dengan ilmu dan akhlak/mengetahui, memahami dan menghayati pekerjaannya). Selain itu juga penelitian tersebut menyimpulkan bahwa pengembangan mutu SDM perbankan syari'ah merupakan tanggung jawab bersama.

Pemerintah, lembaga pendidikan, lembaga perbankan dan masyarakat. Pendidikan dan pelatihan tentang perbankan syariah adalah upaya jangka pendek yang dapat dilakukan untuk meningkatkan mutu SDM perbankan syariah saat ini. Sedangkan upaya dalam jangka panjang, yaitu dengan menyelenggarakan pendidikan yang bersinergi antara pengguna (bank), penanggung jawab pendidikan (pemerintah) dan penyelenggara pendidikan (perguruan tinggi), dengan segala konsekuensi yang ditimbulkannya.<sup>55</sup>

Persamaan dengan penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Selain itu juga sama-sama meneliti tentang hubungannya dengan ekonomi Islam, serta menganalisisnya menggunakan referensi dalam bidang ekonomi Islam. Perbedaannya adalah menjawab pertanyaan tentang bagaimana mutu SDM Perbankan Syariah sebagai upaya pengembangan ekonomi Islam. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan penulis adalah mengkaji tentang pengelolaan pegawai non muslim yang merupakan bagian dari sumber daya manusia.

2. Penelitian yang ditulis oleh Hayat (Dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Islam Malang) dengan judul “Profesionalitas dan Proporsionalitas Pegawai Tidak tetap Dalam Penilaian Kinerja Pelayanan Publik”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemerintahan yang baik tercipta jika pelayanan kepada masyarakat sudah dianggap baik, pelayanan yang baik, tentunya

---

<sup>55</sup>Asnaini, “Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam”, Jurnal Ekonomi Islam, Vol I, No. 1, Juli 2008, h.49.

harus didukung dan terapkan dari kinerja yang baik dan disiplin serta mempunyai etika dan etos kerja yang tinggi diantara pegawai. Kinerja sebagai sebuah sendi SDM dalam meningkatkan pelayanannya dengan sebuah proporsi yang seimbang antara hak dan kewajiban untuk memberikan motivasi dan penghargaan terhadap pegawai yang mempunyai reputasi dan prestasi yang tinggi. Kinerja sebagai penilaian terhadap pegawai merupakan corong dari keberhasilan reformasi birokrasi yang didukung oleh *skill* dan kemampuan SDM dengan kompetensi yang memadai sesuai dengan kapabilitasnya sebagai penyelenggara Negara.<sup>56</sup>

Persamaan dengan penelitian ini adalah meneliti tentang pegawai sebuah instansi/lembaga yang dihubungkan dengan profesi sebagai seorang pegawai. Perbedaannya, penelitian ini berbicara mengenai profesi pegawai secara umum. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas profesi pegawai yang non muslim. Selain itu berbeda juga dengan lokus penelitian, penelitian ini di kantor pemerintahan, sedang penelitian yang akan dilakukan adalah di sebuah bank syariah.

3. Penelitian yang ditulis oleh Bayu Yoga Tahtakusuma (Alumni UIN Sunan Kalijaga) dengan judul “Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Syariah Mandiri Yogyakarta”. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa sebaran angket kuesioner, penelitian ini mendapatkan kesimpulan bahwa

---

<sup>56</sup>Hayat, “Profesionalitas dan Proporsionalitas Pegawai Tidak tetap Dalam Penilaian Kinerja Pelayanan Publik, Jurnal, Malang: Universitas Islam Malang, 2013, t.d

variabel independen mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap promosi jabatan PT. Bank Syariah Mandiri Yogyakarta sebesar 89,3% sedangkan sisanya 10,7% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak disertakan dalam penelitian ini. Uji F telah membuktikan bahwa profesionalisme kerja dan loyalitas karyawan secara bersama-sama memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap promosi jabatan PT. Bank Syariah Mandiri Yogyakarta ( $F_{hitung} (331,529) > F_{tabel} (3,963)$  pada signifikan  $0,0000 < 0,05$ ). Selain itu, uji t pun secara parsial menunjukkan bahwa variabel profesionalisme kerja dan loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan PT. Bank Syariah Mandiri Yogyakarta.<sup>57</sup>

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama di Bank Syariah Mandiri sebagai lokus penelitian dan sama-sama meneliti tentang SDM. Perbedaannya terletak pada substansi spesifik yang diteliti, Penelitian ini berbicara tentang profesionalisme pegawai, sedang yang akan dilakukan khusus meneliti bagaimana pengelolaan pegawai non muslim, dan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedang yang akan penulis lakukan menggunakan metode kualitatif..

4. Jurnal yang ditulis oleh Layaman dan Maya Jumalia dengan judul “Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon”. Hasil penelitian menuliskan bahwa budaya kerja dan etos kerja Islami berpengaruh

---

<sup>57</sup>Bayu Yoga Tahtakusuma, *Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Syariah Mandiri Yogyakarta*.2016, THESIS, UIN Sunan Kalijaga.

terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan data laporan Bank Syariah Mandiri tahun 2016 terdapat beberapa pengaduan nasabah mengenai pelayanannya, pengaduan tersebut diantaranya mengenai kerja CS yang lamban, marketing yang mengecewakan, kantor cabang yang sulit dihubungi, teller yang lamban dan kinerja yang tidak memuaskan, tidak dapat dipungkiri bahwasanya pelayanan yang baik sangat penting dilakukan oleh setiap karyawan BSM dengan cara meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu apabila budaya kerja dan etos kerja islami berjalan dengan baik, maka kinerja karyawan akan ikut baik.

Persamaan dengan penelitian adalah sama-sama di Bank Syariah Mandiri sebagai lokus penelitian dan meneliti tentang SDM. Perbedaannya pada metode penelitian kuantitatif menggunakan metode survey untuk mengetahui pengaruh budaya kerja dan etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan di Bank Syariah Mandiri Cabang Cirebon, sedang penelitian yang akan dilakukan menggunakan kualitatif dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

5. Jurnal yang ditulis oleh Saptari Winedar dengan judul Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. Hasil penelitian menyebutkan bahwa: a) secara simultan, kualitas SDM, budaya organisasi dan profesionalisme mempunyai pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar



Sumenep; b) secara parsial, kualitas SDM, budaya organisasi dan profesionalisme mempunyai pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep; c) budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan serta dominan terhadap peningkatan kinerja karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep.<sup>58</sup>

Persamaan dengan penelitian ini adalah meneliti pegawai bank, sebagai bagian dari Manajemen SDM. Perbedaannya, penelitian ini mengukur terkait kualitas kinerja pegawai, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan adalah meneliti tentang Manajemen pegawai non muslim. Selain itu, penelitian ini dilakukan menggunakan kuantitatif sedangkan yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif.

---

<sup>58</sup>Saptari Winedar, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep*. MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 2 No. 3 ISSN 2612-2142.

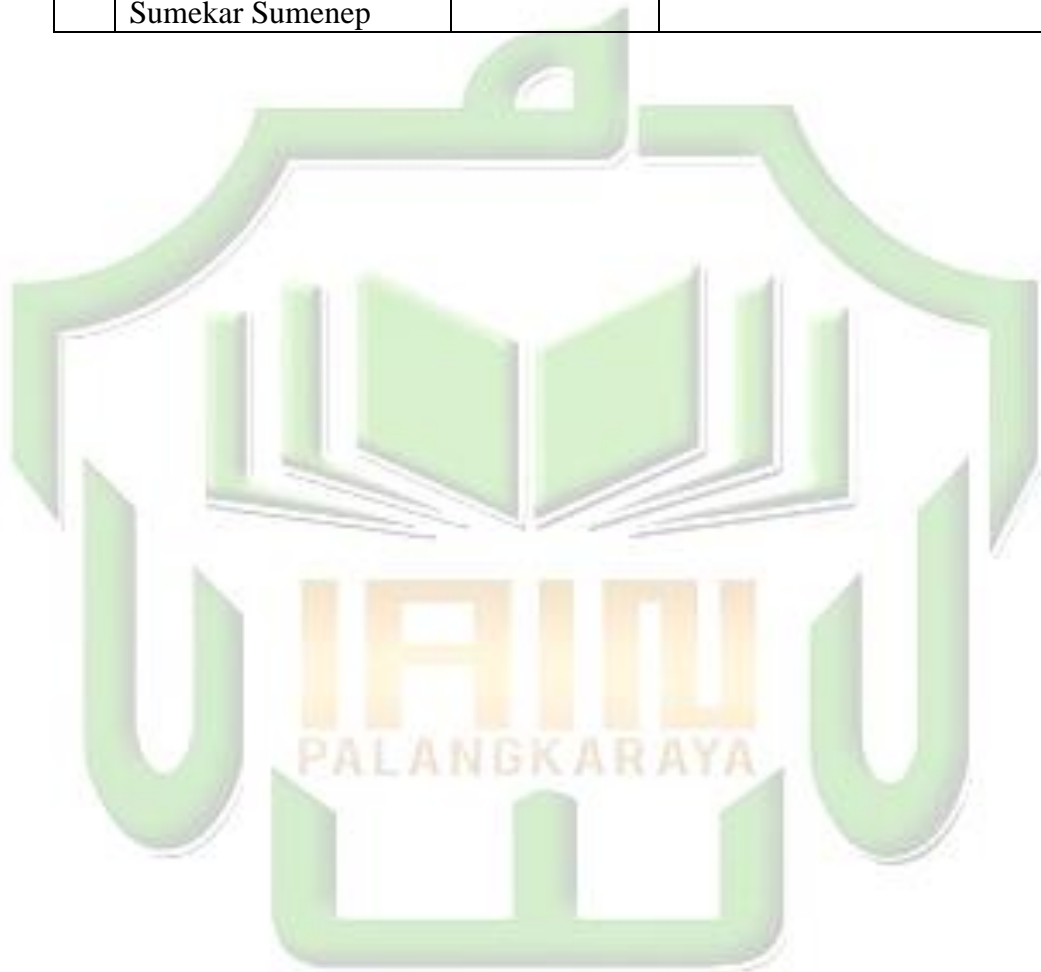
Untuk memudahkan dalam membedakan penelitian terdahulu dengan yang akan dilakukan, dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel.1

Persamaan dan Perbedaan dengan Penelitian Terdahulu

No.	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan
1	Asnaini Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syariah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam.	Sama-sama penelitian kualitatif, dan sama-sama meneliti hubungannya dengan ekonomi Islam	Penelitian ini menjawab pertanyaan tentang bagaimana mutu SDM Perbankan Syariah sebagai upaya pengembangan ekonomi Islam. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan mengkaji secara spesifik yaitu pengelolaan pegawai non muslim yang merupakan bagian dari SDM
2	Hayat Profesionalitas dan Proporsionalitas Pegawai Tidak tetap Dalam Penilaian Kinerja Pelayanan Publik	Meneliti tentang pegawai sebuah instansi yang dihubungkan dengan profesi sebagai seorang pegawai.	Penelitian ini berbicara mengenai profesi pegawai secara umum. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan membahas profesi pegawai yang non muslim, dan lokus penelitian ini di kantor pemerintahan, sedang penelitian yang akan dilakukan adalah di sebuah bank syariah.
3	Bayu Yoga Tahtakusuma Pengaruh Profesionalisme Kerja dan Loyalitas Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Bank Syariah Mandiri Yogyakarta	Lokus penelitian sama-sama di BSM dan sama-sama meneliti tentang SDM	Penelitian ini berbicara tentang profesionalisme pegawai, sedang yang akan dilakukan khusus meneliti bagaimana pengelolaan pegawai non muslim, dan penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, sedang yang akan penulis lakukan menggunakan metode kualitatif.
4	Layaman dan Maya Jumalia Pengaruh Budaya Kerja Dan Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri	Lokus penelitian sama-sama di Bank Syariah Mandiri dan meneliti tentang SDM	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan cara survey. Sedang penelitian yang akan dilakukan menggunakan kualitatif dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi.

	Cabang Cirebon		
5	Saptari Winedar Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (Bprs) Bhakti Sumekar Sumenep	Meneliti pegawai banksebagai bagian dari SDM.	Penelitian ini meneliti tentang kwalitas SDM, Sedangkan penelitian yang akan di lakukan terkait manajemen SDM pegawai non muslim, kemudian penelitian ini menggunakan metode kuantitaif sedangkan yang akan dilakukan menggunakan metode kualitatif.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis Penelitian, Tempat, dan Waktu Penelitian

##### 1. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menghasilkan data berupa kata-kata, tulisan/lisan dari orang yang diteliti. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.<sup>59</sup> Dengan kata lain, penelitian deskriptif bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai keadaan saat ini dan melihat kaitan antara variabel-variabel yang ada<sup>60</sup> Jadi penelitian kualitatif deskriptif ialah penelitian yang mengumpulkan data berupa kata-kata atau lisan dan sebagainya dalam informasi pada keadaan saat ini.

Dalam penelitian ini, pendekatan kualitatif deskriptif bertujuan agar peneliti dapat mengetahui dan menggambarkan dengan jelas dan rinci serta berusaha untuk mengungkapkan data atau menggali data sebanyak mungkin terhadap kenyataan yang terjadi di di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.

---

<sup>59</sup>Suharsimi Arikunto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta 2003, h.309.

<sup>60</sup>Mardalis, *Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, h.26.

## **2. Tempat Penelitian**

Penelitian ini bertempat di Kantor PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya. Beralamat di Jalan Ahmad Yani Kelurahan Pahandut, Kecamatan Pahandut, Kota Palangka Raya yang terletak di Provinsi Kalimantan Tengah. Memilih di lokasi tersebut kerana PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya yang adalah salah satu bank syariah yang cukup pesat perkembangannya di Palangka Raya. Kemudian juga terkait obyek penelitian yang akan diteliti oleh penulis yaitu Pengelola pegawai non muslim yang ada di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya .

## **3. Waktu Penelitian**

Waktu yang diperlukan peneliti untuk melaksanakan penelitian ini, dimulai dari judul diterima, merumuskan masalah sampai penulisan laporan penelitian beserta konsultasi baik itu dengan dosen pembimbing 1 maupun pembimbing 2 yaitu selama kurang lebih 8 bulan, dengan rincian sebagai berikut:

1. Pra penelitian yang dilaksanakan selama 1 bulan.
2. Penulisan proposal penelitian dimulai dari judul diterima, konsultasi hingga seminar selama 4 bulan.
3. Pengumpulan data selama 3 bulan setelah seminar proposal diselenggarakan dan telah mendapat izin dari pihak yang bersangkutan yaitu Institut Agama Islam Negeri Palangka Raya dan Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya.

## B. Prosedur Penelitian

Peneliti dalam penelitian kualitatif merupakan instrumen utama dari penelitian”.<sup>61</sup> Oleh karena itulah peneliti dapat bertindak sebagai perencana, pengumpul data, penganalisis, penafsir data, dan pelapor hasil penelitian. Peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengadakan komunikasi dan kontak dengan subjek dan informan (Kepala Cabang BSM, Manajer marketing, bagian SDI, dan Pegawai Non Muslim). Dengan terciptanya hubungan baik antara peneliti dengan subjek atau informan ini dimaksudkan akan mempermudah dan memperlancar jalannya penelitian, dan sekaligus menciptakan sikap pengertian dan saling percaya tentu akan mempermudah dalam penggalan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Dalam pelaksanaannya, kehadiran peneliti dilapangan meliputi:

1. Sewaktu pelaksanaan studi pendahuluan atau penjajakan awal;

Tahap ini meliputi kegiatan praobservasi pendahuluan ke Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya menginformasikan kepada calon subjek penelitian, bahwa peneliti akan mengadakan penelitian terkait masalah pengelolaan pegawai non muslim.

2. Tahap pekerjaan lapangan.

Pada tahap ini meliputi tiga kegiatan lapangan yaitu: Memahami latar belakang, Memasuki lapangan, Berperan serta sambil mengumpulkan data.<sup>62</sup>

---

<sup>61</sup>R.J Sarajo, *Penelitian Kualitatif Pendidikan*, Makalah, Disajikan dalam ceramah para Dosen IKIP Malang , tanggal 28 Maret 1993

<sup>62</sup> L.J. Moleong , *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosdakarya, 2000, h. 94



### 3. Tahap analisis data.

Pada tahap ini peneliti menganalisis data. Analisis data dilakukan mulai dari awal sampai selesainya laporan penelitian. Analisis data dilakukan terhadap informasi yang didapat dari hasil observasi, wawancara dan dokumentasi, disandingkan dengan teori atau kajian literatur sebagai pisau analisisnya, sampai menemukan hasil penelitian yang orisinal berasal dari peneliti sendiri mengenai pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya. Selanjutnya peneliti tuangkan dalam bentuk laporan berupa tesis sebagai bentuk pertanggung jawaban akademik dari penelitian ini.

### C. Data dan Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian adalah orang yang bisa memberikan informasi-informasi utama yang dibutuhkan dalam penelitian kita.<sup>63</sup> Sumber data dalam penelitian ini adalah Kepala Cabang, Manajer Marketing, Bagian SDI dan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya yang terdiri dari 3 orang yang kesemuanya bertugas dibagian Marketing yang sekaligus sebagai subyek data penelitian. Berhubung jumlah subyek penelitian dalam penelitian ini sedikit (enam orang), menurut Suharsimi Arikunto dalam bukunya “Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)”, bahwa data ini termasuk dalam jenis data terhingga sehingga mudah untuk dilakukan pengambilan data secara keseluruhan atau subyek total, selain itu

---

<sup>63</sup>Andi Prastowo, *Metode Penelitian Kulitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011. h. 195.

subyek penelitiannya terbatas dan masih dalam jangkauan sumber daya, sehinggalah dapat dilakukan penggalan data kepada seluruh sumber dayanya.<sup>64</sup>

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer, yaitu data yang penulis dapatkan secara langsung dari sumber data; serta data sekunder, yaitu data yang didapat tidak secara langsung atau melalui perantara. Data primer dimaksud tentang pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya dalam hal bekerja sebagai pegawai bank syariah dan hal ini pula yang menjadi obyek dalam penelitian ini. Adapun data sekunder dalam hal ini adalah segala informasi, tulisan atau buku yang berkenaan dengan pengelolaan pegawai bank syariah.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka disini penulis menggunakan tiga teknik pengumpulan data sebagai berikut:

##### **1. Observasi**

Observasi adalah pengamatan yang dilakukan secara sengaja, sistematis mengenai fenomena sosial dengan gejala-gejala psikologis untuk kemudian dilakukan pencatatan.<sup>65</sup> Pokok penelitian yang ingin penulis amati dalam penelitian ini adalah pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya yang meliputi

---

<sup>64</sup>Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*: Jakarta: Rineka Cipta, 2006, h. 130.

<sup>65</sup>Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Reneka Cipta, 2004, h. 63.

pola rekrutmen, model pembinaan/pengembangan dan penilaian/pemantauan kinerjanya. Selain itu juga dalam sub bagian penelitian pembinaan/pengembangan pegawai non muslim, kami teliti juga terkait etika bisnis Islam yang ditunjukkan oleh pegawai non muslim dalam melakukan pekerjaannya di bank syariah, seperti berpakaian, berbicara, toleransi, dan pandangannya terhadap etika bisnis Islam di bank syariah.

## 2. Wawancara

Wawancara yang dimaksud di sini adalah teknik untuk mengumpulkan data yang akurat untuk keperluan proses pemecahan masalah tertentu, yang sesuai dengan data. Pencarian data dengan teknik ini dilakukan dengan cara tanya jawab secara lisan dan bertatap muka langsung antara pewawancara dan yang diwawancarai.<sup>66</sup> Data yang diperlukan dalam wawancara ini yaitu tentang:

- a. Konsep Pengelolaan pegawai yang diterapkan oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya.
- b. Rekrutmen pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.
- c. Pembinaan dan pengembangan pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.
- d. Kiat-kiat menjaga toleransi dalam bekerja di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.

---

<sup>66</sup>Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008. hal. 151.

- e. Penerapan etika bisnis Islam pada pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya yang berkaitan dengan toleransi, cara berpakaian, isi pembicaraan dan pandangan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.
- f. Penilaian dan pemantauan kinerja pegawai non muslim bekerja di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur artinya pewawancara yang menetapkan pertanyaan sendiri, yaitu masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan.<sup>67</sup> Dengan demikian seorang pewawancara perlu menyiapkan langkah-langkah yang tepat dalam menetapkan teknik wawancara ini, yaitu:

- a. Menetapkan sejumlah informen beserta karakteristik dan alamatnya.
- b. Penetapan pewawancara, jumlah, dan karakteristiknya.
- c. Menyusun pedoman *interview*.
- d. Menyiapkan surat izin penelitian dari Pascasarjana IAIN Palangka Raya.
- e. Menghubungi pegawai non muslim Bank Syariah Mandiri Palangka Raya orang yang akan diwawancarai untuk menjelaskan maksud dan tujuan penelitian.
- f. Menyiapkan alat perekam, pemotret berupa HP sebagai alat bantu dan alat tulis secukupnya.

---

<sup>67</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2004, h.138.

- g. Pelaksanaan wawancara, pada waktu dan tempat yang telah disepakati.<sup>68</sup>

### 3. Dokumentasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, dokumentasi didefinisikan pengumpulan, pemilihan, pengolahan, dan penyimpanan informasi dalam bidang pengetahuan; dapat juga diartikan dokumentasi adalah pemberian atau pengumpulan bukti dan keterangan (seperti gambar, kutipan, guntingan koran, dan bahan referensi lain) yang dapat dipakai sebagai bukti atau keterangan. Studi dokumen merupakan perlengkapan dari penggunaan metode observasi dan *interview* dalam penelitian kualitatif. Penggunaan metode dokumentasi ini untuk memperkuat dan mendukung informasi-informasi yang didapatkan dari hasil observasi dan *interview*.<sup>69</sup>

Melalui teknik ini peneliti ingin memperoleh data tentang:

- a. Sejarah, visi, misidan tujuan Bank Syariah Mandiri;
- b. Produk-produk Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya;
- c. Konsep pengelolaan pegawai Bank Syariah Mandiri Cabang palangka Raya;
- d. Dokumentasi lainnya yang dikumpulkan peneliti adalah mengenai kondisi wilayah kota dan perkembangan perekonomian di Kota Palangka Raya.

---

<sup>68</sup>Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 152.

<sup>69</sup>M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Metodologi dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002. h. 87.

## E. Analisis Data

Analisis data adalah suatu kegiatan untuk meneliti, memeriksa, mempelajari, membandingkan data yang ada dan membuat interpretasi yang diperlukan. Selain itu, analisis data dapat digunakan untuk mengidentifikasi ada tidaknya masalah. Jika ada, masalah tersebut harus dirumuskan dengan jelas dan benar. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis deskriptif. Disebut deskriptif karena dalam penelitian menggambarkan objek permasalahan fakta secara sistematis, cermat dan mendalam terhadap kajian penelitian. Mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.<sup>70</sup>

Menurut Nasir, deskriptif ialah suatu metode dalam meneliti sekelompok manusia, suatu objek bahkan suatu sistem atau kelas pariwisata pada masa sekarang yang bertujuan menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antara fenomena yang diselidiki, yaitu dalam hal ini bagaimana profesionalitas pegawai non muslim dalam menjalankan pekerjaan dan tanggungjawabnya di perbankan syariah.<sup>71</sup>

Ada beberapa hal yang ingin dicapai dalam analisis data kualitatif, yaitu bagaimana pengelolaan pegawai non muslim di bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya.

---

<sup>70</sup>Suharsimi Arikonto, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2003, h. 309.

<sup>71</sup>*Ibid.*



Dalam menganalisa data ada beberapa langkah yang ditempuh yaitu *Collections*, *Display data*, *Coclusions drawing*, *Verifikasi*.<sup>72</sup>Selanjutnya akan penulis uraikan sebagai berikut:

1. *Collections* atau pengumpulan data ialah mengumpulkan data sebanyak mungkin mengenai manajemen pengelolaan pegawai non muslim di bank syariah.
2. *Display data* atau penyajian data ialah data yang sudah di reduksi tersebut disajikan kedalam bentuk laporan dalam hal ini adalah berupa tesis penelitian.
3. *Coclusions drawing* atau penarikan kesimpulan dengan melihat kembali pada reduksi data (pengurangan data) dan penyajian data. Penulis akan menambahkan atau mengurangi sesuai dengan substansi yang diteliti yaitu pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.
4. *Verifikasi* atau penarikan kesimpulan, di mana setelah data semuanya diperoleh kemudian mencari kesimpulan sebagai jawaban dari tiga rumusan masalah penelitian ini, yaitu bagaimana pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah mulai dari, bagaimana proses rekrutmennya, model pembinaan dan pengembangannya, serta penilaian dan pemantauan kinerjanya.

---

<sup>72</sup>Matthew B. Miles dan A. Micheal Huberman, *Analisis Data kualitatif terjemahan Tjejep Rohendi Rihidi*, Jakarta: Universitas Indonesia, 1992, h. 21.

## **F. Pemeriksaan dan Pengabsahan Data**

Pengabsahan data sangat diperlukan karena menjamin bahwa semua hasil dan pengamatan atau observasi, wawancara dan dokumentasi memang benar dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi dilokasi penelitian. Hal ini dilakukan penulis untuk memelihara dan menjamin kebenaran bahwa data-data yang dikumpulkan memang benar adanya dan dapat dipercaya. Untuk memperoleh data yang valid dan akurat teknik yang digunakan adalah teknik triangulasi. Teknik triangulasi ialah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data itu.<sup>73</sup> Untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.

Beberapa macam triangulasi data menurut Denzin yaitu dengan memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik dan teori ada beberapa macam yaitu:

1. Triangulasi Sumber (data) Triangulasi ini membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui sumber yang berbeda dalam metode kualitatif.
2. Triangulasi Metode Triangulasi ini menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi penyidikan Triangulasi ini dengan jalan memanfaatkan peneliti atau pengamat lainnya untuk keperluan pengecekan kembali

---

<sup>73</sup>Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 178.

derajat kepercayaan data. Contohnya membandingkan hasil pekerjaan seorang analisis dengan analisis lainnya.

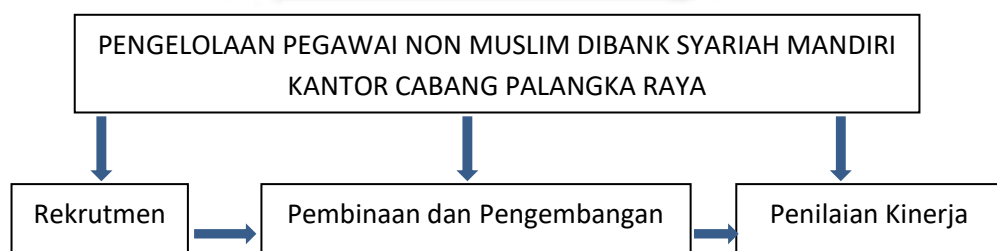
4. Triangulasi Teori Triangulasi ini berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaan dengan satu atau lebih teori tetapi hal itu dapat dilakukan, dalam hal ini dinamakan penjelasan banding.<sup>74</sup>

Dari beberapa macam teknik triangulasi diatas, yang dipakai dalam penelitian ini adalah teknik triangulasi metode yang merupakan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui metode penggalan data yaitu observasi, wawancara dan dokumentasi. Menurut Patton yang dikutip Lexy. J. Moleong hal ini dapat dicapai dengan cara:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.<sup>75</sup>

#### G. Kerangka Pikir

Adapun skema kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagaimana tabel berikut:



---

<sup>74</sup>Ibid, h. 330

<sup>75</sup>Ibid.,h.330

Skema kerangka pikir di atas menjelaskan bahwa pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya dilakukan sejak dari rekrutmen, pembinaan dan pengembangan dan pemantauan kinerjanya.



## BAB IV

### DESKRIPSI DATA DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

#### A. Gambaran Umum Tempat Penelitian

##### 1. Kondisi Geografis Kota Palangka Raya

Kota Palangka Raya adalah ibu Kota Provinsi Kalimantan Tengah. Secara geografis, Kota Palangka Raya terletak pada: 113°30'-114°07' Bujur Timur 1°30'-2°24' Lintang Selatan. Wilayah administrasi Kota Palangka Raya terdiri dari 5 (lima) wilayah Kecamatan yaitu Kecamatan Pahandut, Sebangau, Jekan Raya, Bukit Batu, dan Rakumpit yang terdiri dari 30 Kelurahan dengan batas-batas sebagai berikut: Sebelah Utara adalah Kabupaten Gunung Mas, Sebelah Timur Kabupaten Gunung Mas, Sebelah Selatan Kabupaten Pulang Pisau dan Sebelah Barat Kabupaten Katingan.<sup>76</sup>

Kota Palangka Raya mempunyai luas wilayah 2.678,51 Km<sup>2</sup> (267.851 Ha) dibagi ke dalam 5 (lima) Kecamatan yaitu Kecamatan Pahandut, Sebangau, Jekan Raya, Bukit Batu dan Rakumpit dengan luas masing-masing 117,25 Km<sup>2</sup>, 583,50 Km<sup>2</sup>, 352,62 Km<sup>2</sup>, 572 Km<sup>2</sup> dan 1.053,14 Km<sup>2</sup>.

Luas wilayah sebesar 2.678,51 Km<sup>2</sup> dapat dirinci sebagai berikut: Kawasan Hutan sebesar 2.485,75 Km<sup>2</sup>, Tanah Pertanian 12,65 Km<sup>2</sup>,

---

<sup>76</sup> Hadijah dkk, *Palangka Raya Dalam Angka 2018*, t.tp: Badan Pusat Statistik Kota Palangka Raya, 2018, h. 3.

Perkampungan 45,54 Km<sup>2</sup>, Areal Perkebunan 22,30 Km<sup>2</sup>, Sungai dan Danau 42,86 Km<sup>2</sup>, Lain-lain 69,41 Km<sup>2</sup>.

Jumlah penduduk Kota Palangka Raya tahun 2017 sebanyak 275.667 orang yang terdiri dari 141.179 orang laki-laki dan 134.488 orang perempuan. Penduduk terbanyak terdapat di Kecamatan Jekan Raya dengan 52,09% penduduk Kota Palangka Raya tinggal di kecamatan ini. Hal ini membuat Kecamatan Jekan Raya menjadi kecamatan terpadat dimana terdapat 370 orang setiap Km<sup>2</sup>. Jumlah rumah tangga di Kota Palangka Raya tahun 2017 sebanyak 72.663 rumah tangga dimana tiap rumah tangga mempunyai rata-rata anggota rumah tangga sebanyak tiga hingga empat orang.<sup>77</sup>

Sedangkan untuk jumlah bank konvensional di Kota Palangka Raya pada tahun 2019 tercatat 17 unit dan untuk jumlah bank syariah tercatat 4 unit kantor bank yang terpusat di dalam Kota Palangka Raya. Adapun nama-nama bank konvensional yang beroperasi diantaranya adalah Bank Kalteng, Bank BNI, Bank BRI, Bank Central Asia, Bank Danamon, Bank Tabungan Negara, Bank Mega, Bank NOBU, Bank Sinar Mas, Bank BTPN, Bank Mayapada, Bank BTN, dan Bank CIMB Niaga.<sup>78</sup> Sedangkan untuk nama bank syariah yang beroperasi diantaranya Bank Muamalat, Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah.<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Hadijah dkk, *Palangka Raya Dalam Angka 2018*, t.tp: Badan Pusat Statistik Kota Palangka Raya, 2018, h. 47.

<sup>78</sup> *Ibid*, h.250.

<sup>79</sup> *Ibid*, h.250.



Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya sebagai tempat/objek peneliti terletak disalah satu kecamatan yakni kecamatan Pahandut Kota Palangka Raya Kalimantan Tengah sebagaimana tabel berikut:

Tabel. 2  
Luas Wilayah Kota Palangka Raya<sup>80</sup>

No	Kecamatan	Luas	%
1	Pahandut	117,25 Km2	4,4
2	Sebangau	583,50 Km2	21,8
3	Jekan Raya	352,62 Km2	13,2
4	Bukit Batu	572,00 Km2	21,3
5	Rakumpit	1053,14 Km2	39,3
<b>Palangka Raya</b>		<b>2678,51 Km2</b>	<b>100,0</b>

Tabel. 3  
Komposisi Penduduk Berdasarkan Agama dan Kepercayaan Tahun 2017<sup>81</sup>

Agama	Pahandut	Bukit Batu	Jekan Raya	Sabangau	Rakumpit	Total	%
<b>Islam</b>	66.029	8.512	85.868	17.067	1.706	179.182	69,70%
<b>Kristen</b>	15.027	3.177	45.051	3.497	1.853	68.605	26,69%
<b>Katolik</b>	905	120	4.022	107	1	5.155	2,01%
<b>Hindu</b>	573	311	2.316	236	224	3.660	1,42%
<b>Budha</b>	201	8	224	15	-	448	0,17%
<b>Konghuchu</b>	-	5	7	-	-	12	0,00%
<b>Kepercaaan</b>	6	2	11	-	10	29	0,01%
<b>Jumlah</b>	82.741	12.135	137.499	20.922	3.794	257.091	<b>100,00%</b>

Dari table diatas terlihat bahwa Kecamatan Pahandut adalah kecamatan terpadat penduduknya, Selain itu dikecamatan Pahandut terdapat Pasar Besar Palangka Raya sebagai pusat ekonomi di Palangka Raya. Sehingga aspek itulah yang menjadi dasar Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang palangkaraya berkantor di Kecamatan Pahandut.

<sup>80</sup>*Ibid*, h. 9.

<sup>81</sup>*Ibid*, h. 67.

## **2. Kondisi Sosial Perekonomian Kota Palangka Raya**

Laju pertumbuhan ekonomi di Kota Palangka Raya terus meningkat, hal ini dapat dilihat tahun 2018 sebesar 7,18%. Penurunan sumbangan lapangan usaha pertanian dalam PDRB dapat diimbangi oleh kenaikan sumbangan lapangan usaha industri pengolahan. Hal ini didukung pula oleh data bahwa jumlah unit usaha industri kecil yang beroperasi di Kota Palangka Raya terus meningkat. Pada tahun 2018 jumlah unit dan kerja serta penyerapan tenaga kerja pada usaha perdagangan, UMKM dan koperasi meningkat.<sup>82</sup>

Kota palangka Raya sebagai ibukota Provinsi Kalimantan Tengah memiliki posisi strategis bagi pembangunan daerah, termasuk pembangunan di bidang ekonomi. Iklim investasi masih dapat ditingkatkan, karena memiliki beberapa potensi sumberdaya alam, seperti danau, rawa, lahan dan potensi pertambangan. Namun, lapangan usaha masyarakat Kota Palangka Raya di dominasi pada bidang jasa dan sebagian penduduknya adalah PNS dan berpenghasilan tetap.

### **B. Profil Bank Syariah Mandiri**

#### **1. Sejarah Bank Syariah Mandiri Palangka Raya**

Sejarah perkembangan industri perbankan syariah tak terlepas dari keluarnya peraturan tentang Perbankan yaitu, UU No 7 tahun 1992 yang membolehkan operasional bank dengan sistem bagi hasil di Indonesia, UU

---

<sup>82</sup>*Ibid.* h. 275.

No. 10 tahun 1998, yang mengatur tentang *dual banking-system* yaitu peraturan yang membolehkan setiap bank konvensional membuka sistem pelayanan syariah di cabangnya,<sup>83</sup> dan terbitnya UU No 23 tahun 1999. Perkembangan selanjutnya adalah keluarnya fatwa tentang haramnya bunga bank yang dikeluarkan oleh MUI pada tahun 2003,<sup>84</sup> keluarnya fatwa ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap laju pertumbuhan industri perbankan syariah.<sup>85</sup> Hal ini terlihat dengan terjadinya *over* likuiditas perbankan syariah yang mencapai 300 miliar rupiah. Perkembangan selanjutnya dengan tumbuhnya industri perbankan syariah yang dapat dilihat dengan munculnya sampai sekarang 14 Bank Umum Syariah dan 20 unit usaha syariah di beberapa bank konvensional di Indonesia.<sup>86</sup>

Bank Syariah Mandiri adalah salah satu Bank Umum Syariah (BSM) di Indonesia. Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional, telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang

---

<sup>83</sup> Tim Redaksi, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Perbankan Syariah dan Surat Berharga Syariah Negara*, Bandung: Fokus Media, 2008, h. 37.

<sup>84</sup>Keputusan Fatwa Majelis Ulama Indonesia No. 1 Tahun 2004 tentang Bunga (*interest/fa'idah*).Lihat [www.mui.or.id](http://www.mui.or.id) akses tanggal 20 Januari 2020.

<sup>85</sup> Zainul Arifin, *Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Pustaka Alvabet, 2006, h. 37.

<sup>86</sup> [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), *Statistik Perbankan Syariah*, diakses 20 Januari 2020.

didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan merestrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia.<sup>87</sup>

Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.<sup>88</sup>

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB.<sup>89</sup>

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).<sup>90</sup>

---

<sup>87</sup><http://www.syariahamandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> di akses tanggal 20 januari 2020.

<sup>88</sup>*Ibid*

<sup>89</sup>*Ibid*

<sup>90</sup>*Ibid.*

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT. Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999. Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputy Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT. Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.<sup>91</sup>

Kehadiran kantor cabang Bank Syariah Mandiri di kota Palangka Raya diresmikan pada tanggal 4 Mei 2010 ditandai dengan peresmian oleh Gubernur Kalimantan Tengah Agustin Teras Narang, sebagai Direktur Bank Syariah Mandiri adalah Sugihato mengatakan, kantor cabang tersebut merupakan yang ke-76 dari 413 *outlet* yang mereka miliki di seluruh Indonesia. Pihaknya ekspansi ke Kalimantan Tengah setelah

---

<sup>91</sup><http://www.syariahamandiri.co.id/category/info-perusahaan/profil-perusahaan/sejarah/> di akses tanggal 20 januari 2020.

melihat kemajuan pembangunan serta pertumbuhan ekonomi yang cukup bagus di daerah itu. Pihaknya juga telah membuka cabang baru di daerah kabupaten Kalimantan Tengah seperti Sampit, Kapuas, Pangkalanbun dan Muara Teweh. Hal itu sebagai bentuk keyakinan mereka terhadap prospek usaha dan demi mendekatkan pelayanan kepada nasabah Bank Syariah Mandiri di seluruh Kalimantan Tengah yang menjangkau ke seluruh pelosok daerah.

Bank Syariah Mandiri didirikan dengan aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara Bank dan pihak lain. Kedekatan nasabah akan diimbangi dengan keterbukaan dalam layanan produk Bank Syariah Mandiri sesuai syariah, modern, dan universal. Sepuluh tahun berada di kota Cantik ini adalah waktu yang cukup lama dalam berkontribusi di dunia perbankan. Bank Syariah Mandiri menjadi Bank Syariah di Kalteng yang memiliki jaringan terluas, akan tetapi Bank Syariah Mandiri tetap terus berupaya mewujudkan visi menjadi Bank Syariah terdepan dan modern.

## **2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri**

Visi Bank Syariah Mandiri adalah Menjadi Bank Syariah Terdepan dan Modern.

Visi tersebut dibagi menjadi tiga:

- a. **Visi untuk Nasabah** yaitu BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat, menenteramkan dan memakmurkan.



- b. **Visi untuk Pegawai** yaitu BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional.
- c. **Visi untuk Investor** yaitu BSM menjadi Institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan.

Adapun misi yang ingin dicapai Bank Syariah Mandiri adalah:

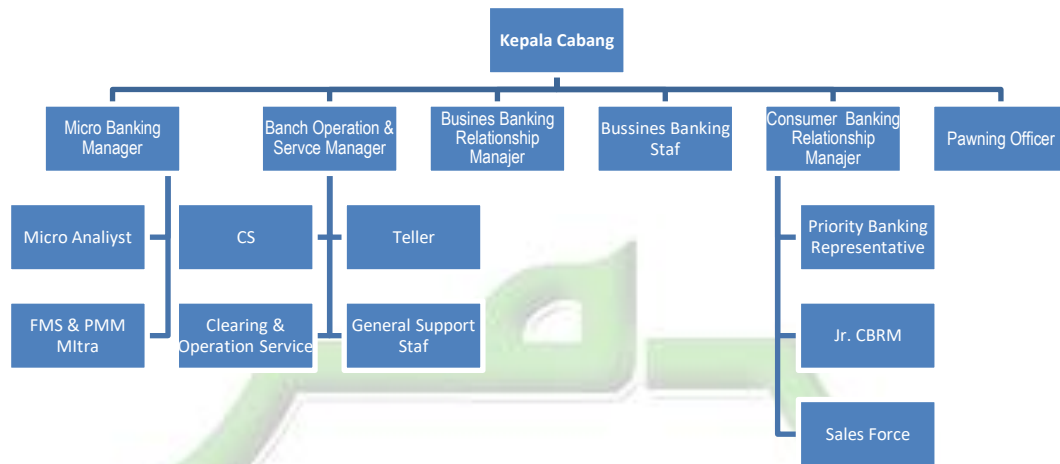
- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- b. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- c. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- d. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- e. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- f. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.

### **3. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Palangka Raya**

Untuk mendukung tercapainya visi dan misi serta memudahkan dalam kegiatan operasional perusahaan, maka dibentuklah struktur organisasi agar mengetahui tugas dan tanggung jawabnya masing-masing pegawai. Adapun struktur organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya



Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya memiliki pegawai sebanyak 27 orang, Rata-rata pegawai Bank Syariah Mandiri berpendidikan S-1 dengan berbagai macam jurusan/bidang studi. Dalam Operasionalisasi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya dibagi dalam dua bagian besar yaitu Bagian Operasional dan bagian Marketing, yang kemudian kedua bagian tersebut dibagi menjadi sub unit kerja di masing-masing Bagian. Personil pegawai di Bagian Marketing berjumlah 14 orang dan di bagian Operasional berjumlah 12 orang. Diantara pegawai di bagian marketing terdapat pegawai non muslim sebanyak 3 orang. Sehingga jika dipersentasekan, pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya sebanyak 11%. Dari total pegawai.

#### 4. Budaya Perusahaan di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya

Dalam rangka mewujudkan visi dan misi BSM, insan-insan BSM perlu menerapkan nilai-nilai yang relatif seragam. Insan-insan BSM telah menggali dan menyepakati nilai-nilai dimaksud, yang kemudian disebut *BSM Shared Values*.

*BSM Shared Values* tersebut adalah *ETHIC (Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus)*

- 1) ***Excellence*** yaitu prinsip nilai bahwa pegawai Bank Syariah mandiri senantiasa bekerja keras, cerdas, tuntas dengan sepenuh hati untuk memberikan hasil terbaik.
- 2) ***Teamwork*** yaitu nilai bahwa pegawai Bank Syariah Mandiri senantiasa menjadi pribadi yang aktif, bersinergi untuk sukses bersama.
- 3) ***Humanity*** yaitu nilai bahwa pegawai Bank Syariah Mandiri senantiasa memiliki jiwa kepedulian, ikhlas, memberi maslahat dan mengalirkan berkah bagi masyarakat.
- 4) ***Integrity*** yaitu sikap Jujur, taat, amanah dan bertanggung jawab.
- 5) ***Customer Focus*** yaitu pegawai Bank Syariah Mandiri dalam melaksanakan tugasnya senantiasa berorientasi kepada kepuasan pelanggan yang berkesinambungan dan saling menguntungkan

#### 5. Kode Etik Bank Syariah Mandiri

Kode etik merupakan bagian dari pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik. Kode etik mengatur tentang perilaku secara syariah,

profesional, bertanggung jawab, wajar, patut, dan dapat dipercaya bagi Jajaran Bank, dalam melakukan hubungan bisnis baik dengan nasabah/ calon nasabah, rekanan/ calon rekanan, rekan sekerja maupun *stakeholders* lainnya.

### 1) **Pokok-Pokok Kode Etik di Bank Syariah Mandiri**

Jajaran Mandiri Syariah memiliki tanggung jawab dalam mewujudkan Kode Etik ke dalam setiap perilaku, sehingga tidak akan merugikan masing-masing insan yang bersangkutan ataupun Perusahaan karena tingkah laku insan mencerminkan etika bisnis Perusahaan. Konten Kode Etik Mandiri Syariah terdiri dari:

#### a. Benturan Kepentingan

Benturan kepentingan merupakan suatu kondisi yang anggota Jajaran Bank Syariah Mandiri dalam menjalankan tugas dan kewajibannya mempunyai kepentingan di luar kepentingan dinas, baik menyangkut kepentingan pribadi, keluarga, maupun kepentingan pihak-pihak lain yang memungkinkan anggota Jajaran Bank tersebut kehilangan obyektivitasnya dalam mengambil keputusan sesuai kewenangan yang telah diberikan Bank kepadanya. Ruang lingkup terdiri dari:

- Jajaran Bank wajib menghindarkan diri dari kegiatan yang dapat menimbulkan benturan kepentingan.
- Jajaran Bank harus bertindak terhormat dan bertanggung jawab serta bebas dari pengaruh yang memungkinkan hilangnya

obyektivitas dalam pelaksanaan tugas atau mengakibatkan Bank kehilangan bisnis dan/atau reputasi.

- Jajaran Bank dilarang menyalahgunakan *corporate identity* Bank. *Corporate identity* hanya dapat digunakan untuk kepentingan Bank dan dengan seizin Bank.

b. Larangan Risywah

Jajaran Bank Syariah Mandiri harus dapat mengambil langkah tegas untuk tidak memberikan/menerima risywah kepada/dari nasabah/calon nasabah, rekanan/calon rekanan dan pegawai negeri sipil atau penyelenggara negara terkait jabatannya sebagai jajaran Bank.

c. Kerahasiaan

Jajaran Bank Syariah Mandiri wajib menjaga kerahasiaan setiap data atau informasi terkait Bank atau nasabah yang berhubungan dengan Bank dan hanya menggunakannya untuk kepentingan Bank. Penyebaran data atau informasi terkait Bank dan nasabah yang berhubungan dengan Bank hanya dapat dilakukan berdasarkan ketentuan yang berlaku.

d. Penyalahgunaan Jabatan


Jajaran Bank Syariah Mandiri dilarang menyalahgunakan wewenang yang dimilikinya untuk kepentingan pribadi atau pihak lain, baik dilakukan sendiri maupun mempengaruhi/ memaksa jajaran Bank lain untuk melakukan sesuatu yang tidak sesuai

dengan aturan yang berlaku yang dapat menimbulkan kerugian pada Bank.

e. Perilaku Insiders

Jajaran Bank Syariah Mandiri yang memiliki informasi tentang Bank dilarang memanfaatkan informasi dimaksud untuk kepentingan pribadi atau pihak lain yang dapat menimbulkan kerugian bagi Bank.

f. Integritas dan Akurasi Data Bank

- 
- Jajaran Bank Syariah Mandiri, baik secara individu maupun Bersamasama harus berupaya untuk tidak terlibat dalam hal-hal yang dapat melemahkan atau menurunkan integritas sistem perbankan di Indonesia.
  - Jajaran Bank harus mengambil langkah-langkah tegas untuk memastikan bahwa dirinya tidak diperalat untuk kegiatan kriminal dan/atau kegiatan tidak legal lainnya.
  - Jajaran Bank harus mawas diri dan menghindarkan keterlibatan Bank dalam kegiatan pencucian uang, termasuk secara individu tidak terlibat dalam penggunaan dan/atau perdagangan narkoba, atau kegiatan terorisme.

g. Pengelolaan Rekening Pegawai

Jajaran Bank Syariah Mandiri harus mengelola rekening kepegawaian yang dimilikinya secara bijak dan tidak memanfaatkan rekening tersebut untuk kegiatan terlarang.



h. Pernyataan Tahunan (*Annual Disclosure*)

Jajaran Bank Syariah Mandiri wajib melakukan pengisian pernyataan tahunan dengan jujur dan dapat dipertanggung jawabkan.

i. Sanksi Pelanggaran/Ketidakpatuhan

2) **Kepatuhan Terhadap Kode Etik**

Seluruh jajaran Bank, termasuk Dewan Komisaris dan Direksi wajib mematuhi pedoman *Code of Conduct* sebagai pedoman berperilaku, baik di dalam maupun di luar lingkungan Bank yang membawa citra Bank dengan penuh tanggung jawab. Pengenaan sanksi atas pelanggaran/ketidakpatuhan terhadap *Code of Conduct* mengacu pada peraturan kepegawaian yang berlaku.

3) **Penyebarluasan Kode Etik**

Sosialisasi *Code of Conduct* kepada seluruh jajaran manajemen dan pegawai dilakukan dengan membagikan buku pedoman *Code of Conduct*. Selain itu, juga melalui sosialisasi yang dilakukan oleh Direksi dan pejabat struktural di unit kerja masing-masing. Mandiri Syariah memiliki Program Pengenalan CoC yaitu dengan menginternalisasi CoC kepada pegawai baru melalui pelatihan guna memberikan pemahaman pengertian dari benturan kepentingan dan kewajiban untuk menghindari kondisi benturan kepentingan dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

#### **4) Penerapan dan Penegakan Kode Etik**

Upaya implementasi dan penegakkan kode etik Mandiri Syariah dilakukan secara terus-menerus dalam bentuk komitmen dengan menandatangani Pakta Integritas. Penandatanganan Pakta Integritas Tahunan dilakukan oleh seluruh Dewan Komisaris, Direksi, serta Pejabat Eksekutif Mandiri Syariah dalam upaya penerapan pengendalian gratifikasi.

#### **5) Jenis Sanksi Pelanggaran Kode Etik**

Pegawai yang melakukan pelanggaran disiplin di Bank Syariah Mandiri dikenakan sanksi. Sanksi atas pelanggaran disiplin tersebut ada tiga jenis yaitu Sanksi atas pelanggaran disiplin ringan, sedang dan berat. Untuk pelanggaran disiplin ringan, sanksi yang diberikan berupa Surat Teguran Satu (ST 1) dan Surat Teguran Dua (ST 2). Untuk pelanggaran disiplin sedang, maka sanksi yang diberikan secara bertahap berupa Surat Pelanggaran Satu (SP 1), Surat Pelanggaran Dua (SP 2, dan Surat Pelanggaran Tiga (SP 3). Sedangkan untuk sanksi jenis pelanggaran disiplin berat berupa Pemberhentian/Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

### **6. Produk Dana dan Jasa Bank Syariah Mandiri**

#### **a. Produk Dana Bank Syariah Mandiri Palangk Raya**

Fungsi Bank di Indonesia adalah sebagai penghimpun, penyalur dan pelayan jasa dalam lalu lintas pembayaran serta

peredaran uang di masyarakat. Dengan demikian, produk dana dan jasa dalam menghimpun dana Bank Syariah Mandiri cabang Palangkaraya sama halnya dengan produk-produk dana dan jasa Bank Syariah Mandiri yang berkantor di pusat. Berikut ini adalah produk dana Bank Syariah Mandiri,<sup>92</sup> yaitu:

1) Tabungan

a) Tabungan Bank Syariah Mandiri

Tabungan merupakan titipan pihak ketiga pada Bank Syariah yang penarikannya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati dengan kwitansi, kartu ATM, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindahbukuan.<sup>93</sup>

b) Tabungan Mabrur

Tabungan Mabrur yaitu tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah. Dengan tabungan mabrur nasabah mendapat fasilitas plus berupa talangan haji untuk kemudahan mendapatkan porsi haji.

c) TabunganKu

TabunganKu merupakan tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara

---

<sup>92</sup>Sumber diambil dari Booklet Bank Syariah Mandiri pada waktu observasi penelitian di Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya tanggal 14 September 2018. Lihat juga [www.syariahamandiri.co.id](http://www.syariahamandiri.co.id) akses tanggal 15 September 2018.

<sup>93</sup> Heri Sudarsono dan Hendi Yogi Prabowo, *Istilah-istilah Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: UII Press, 2004, h. 145.

bersama oleh Bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

d) Tabungan Investa Cendekia

Tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan (*installment*) yang dilengkapi dengan perlindungan asuransi.

e) Tabungan Berencana

Yaitu Tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.

Tabungan ini memiliki manfaat asuransi yaitu berupa santunan tunai dapat berfungsi untuk memenuhi kekurangan target dana, sehingga manfaat asuransi dihitung dengan cara:

**Tabungan dana – Saldo saat klaim**

f) Tabungan Simpatik

Tabungan berdasarkan prinsip *wadiah*<sup>94</sup> yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.

---

<sup>94</sup>Prinsip *wadiah* adalah titipan nasabah yang harus dijaga dan dikembalikan setiap saat apabila nasabah yang bersangkutan menghendakinya. Penerima titipan bertanggung jawab atas pengembalian dana/barang yang dititipkan. Lihat Firdaus Furrywardhana, *Akuntansi syariah Mudah dan Sederhana dalam Penerapan di Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: PPPS, 2009, h. 83.

g) Bank Syariah Mandiri Deposito

Investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah*.<sup>95</sup>

2) Bank Syariah Mandiri Giro

Bank Syariah Mandiri Giro ini adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*.<sup>96</sup>

Manfaat Bank Syariah Mandiri Giro selain dana aman dan tersedia setiap saat, juga kemudahan transaksi dengan menggunakan cek atau B/G, fasilitas *Intercity Clearing* untuk kecepatan bayar inkaso (kliring antar wilayah), fasilitas Bank Syariah Mandiri card sebagai kartu ATM sekaligus debit (untuk perorangan), fasilitas pengiriman *account statement* setiap awal bulan, serta bonus bulanan yang diberikan sesuai dengan kebijakan Bank Syariah Mandiri.

**d. Produk Jasa Bank Syariah Mandiri**

Bank Syariah Mandiri terus mengembangkan kiprahnya dalam dunia perbankan dengan cara menambah fasilitas dan peningkatan

---

<sup>95</sup> Prinsip *mudharabah mutlaqah* adalah *mudharabah* dimana pemilik dana memberikan kebebasan kepada pengelola dana dalam pengelolaan investasinya. Lihat Muhammad, *Pengantar Akuntansi Syariah*, Jakarta: Salemba Empat, 2005, h. 208.

<sup>96</sup> Prinsip *wadiah yad dhamanah* adalah akad titipan dimana penerima titipan (*custodian*) adalah *trustee* yang sekaligus peminjam (*guarantor*) keamanan asset yang dititipkan. Penerima simpanan bertanggungjawab penuh atas segala kehilangan/kerusakan yang terjadi pada asset titipan tersebut. Lihat Zaim Saidi dan Imran N. Hosein, *Tidak Islamnya Bank Islam Kritik Atas Perbankan Syariah*, Jakarta: Pustaka ADINA, 2003, h. 21.

layanan. Layanan ini memberi banyak kemudahan bagi nasabah dalam melakukan transaksi perbankan diantaranya sebagai berikut:

a) Bank Syariah Mandiri Card

Bank Syariah Mandiri Card merupakan sarana untuk melakukan transaksi penarikan, pembayaran, dan pemindahbukuan dana pada ATM Bank Syariah Mandiri, ATM Mandiri, ATM Bersama, maupun ATM Bank card.

b) Sentra Bayar Bank Syariah Mandiri

Sentra Bayar Bank Syariah Mandiri merupakan layanan bank dalam menerima pembayaran tagihan pelanggan.

c) Jual Beli Valas Bank Syariah Mandiri

Pertukaran mata uang rupiah dengan mata uang asing atau mata uang asing dengan mata uang asing lainnya yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri dengan nasabah.

d) Bank Syariah Mandiri *Electronic Payroll*

Pembayaran gaji karyawan institusi melalui teknologi terkini Bank Syariah Mandiri secara mudah, aman dan fleksibel.

e) Surat Kredit Berdokumen Dalam Negeri (SKBDN) Bank Syariah Mandiri

Janji tertulis berdasarkan permintaan tertulis nasabah (*applicant*) yang mengikat Bank Syariah Mandiri sebagai bank pembuka untuk membayar kepada penerima atau *order*-nya atau menerima dan membayar wesel pada saat jatuh tempo yang ditarik



penerima, atau memberi kuasa kepada bank lain untuk melakukan pembayaran kepada penerima, atau untuk menegosiasikan wesel-wesel yang ditarik oleh penerima atas penyerahan dokumen (untuk saat ini khusus Bank Syariah Mandiri dengan Bank Syariah Mandiri)

f) Bank Syariah Mandiri *Letter of Credit*

Janji tertulis berdasarkan permintaan tertulis nasabah (*applicant*) yang mengikat Bank Syariah Mandiri sebagai bank pembuka untuk membayar kepada penerima atau *order*-nya atau menerima dan membayar wesel pada saat jatuh tempo yang ditarik penerima, atau memberi kuasa kepada bank lain untuk melakukan pembayaran kepada penerima, atau untuk menegosiasikan wesel-wesel yang ditarik oleh penerima atas penyerahan dokumen.<sup>97</sup>

### C. Deskripsi Data Penelitian

Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya merupakan satu lembaga keuangan syariah yang dikhususkan bergerak di bidang ekonomi syariah. Seluruh kegiatan operasional Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya dapat berkembang dan berjalan dengan lancar karena seluruh modal yang dimiliki dapat memenuhi seluruh kebutuhan yang diperlukan. Selain faktor kemampuan modal, faktor SDM juga menjadi faktor keberhasilan bagi Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.

---

<sup>97</sup>Sumber diambil dari Booklet Bank Syariah Mandiri pada waktu observasi penelitian di Bank Syariah Mandiri Cabang Palangka Raya tanggal 14 September 2018. Lihat juga [www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id) akses tanggal 15 September 2018.

Pada penelitian dengan pendekatan kualitatif deskriptif terkait pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya, maka peneliti harus memaparkan, menjelaskan, menggambarkan data yang telah diperoleh melalui wawancara yang telah dilakukan dengan beberapa beberapa pegawai, yaitu: Kepala Cabang, Manajer Marketing, bagian SDI dan pegawai non muslim.

Berdasarkan pendapat G.R. Terry, bahwa pengelolan pegawai atau manajemen sumber daya manusia adalah aktifitas yang terkait dengan fungsi Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengawasan.<sup>98</sup> Dalam penelitian ini kami deskripsikan dalam 3 fungsi pengelolaan, *Pertama* Rekrutmen Pegawai merupakan penerapan dari fungsi perencanaan dan pengorganisasian/penempatan pegawai sesuai kebutuhan perusahaan. *Kedua* pembinaan pegawai yang merupakan implementasi dari fungsi pengarahan sehingga pegawai mampu bekerja sesuai dengan kompetensinya dan kebutuhan perusahaan. *Ketiga* Pemantau kinerja pegawai merupakan implementasi dari fungsi pengawasan. Maka dalam paparan penelitian ini akan penulis sistematiskan dalam mendeskripsikan data penelitian ke dalam tiga sub-sub paparan berikut:

#### **1. Rekrutmen Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.**

Setelah mendapatkan informasi bahwa Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya memiliki tiga orang pegawai non muslim

---

<sup>98</sup>George R.Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991, h.17.

yang bekerja di bagian marketing, tidak lain tujuan dari adanya pegawai non muslim tersebut adalah untuk membangun hubungan personal yang baik dengan nasabah yang sebagian adalah non muslim juga.

Maksud di atas, direalisasikan dengan pendataan kebutuhan pegawai. Dalam rangka memenuhi kebutuhan pegawai non muslim dengan tujuan khusus yaitu untuk meningkatkan pelayanan nasabah non muslim dan memperluas jaringan nasabah, Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya melakukan rekrutmen pegawai non muslim tersebut.

Perekrutan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dilakukan melalui beberapa cara sebagaimana disampaikan FMN selaku bagian SDI berikut:

Proses Rekrutmen dan seleksi pegawai di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya ada dua sarana yaitu melalui media online seperti men-share lowongan kerja melalui media social whatsapp, facebook, instagram. Dengan sarana media sosial ini sangat efektif karena rata-rata pencari kerja adalah orang yang aktif di media social, sehingga sarana ini tepat sasaran dan memangkas biaya yang cukup signifikan. Sarana yang kedua adalah melalui media cetak majalah dan koran, akan tetapi hasil evaluasi dari pihak kami kurang efektif, karena pembaca majalah dan koran sudah sangat berkurang, di sisi lain biaya yang dikeluarkan relative besar.<sup>99</sup>

Berdasarkan informasi di atas, bahwa terdapat dua cara dalam sosialisasi rekrut pegawai di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, yaitu melalui surat kabar atau koran dan melalui media online. Pihak Bank Syariah Mandiri juga sudah melakukan evaluasi dengan keefektifan dan

---

<sup>99</sup>Wawancara dengan FMN selaku bagian SDI pada wawancara 5 September 2018.

keefisienan dari kedua cara tersebut. di mana yang mereka simpulkan adalah melalui media online seperti media whatsapp, facebook, instagram dirasakan lebih efektif, karena tenaga kerja pencari kerja khususnya di bank adalah berusia produktif yang akrab dengan menggunakan alat teknologi seperti *handphone* dan media sosial.

Infomasi di atas diperkuat oleh pernyataan dari FPK selaku kepala Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya berikut:

proses rekrutmen dan seleksi di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya lebih mengutamakan melalui media online dan menanyakan langsung kepada pegawai internal. Dengan menyakan langsung kepada pegawai internal ada beberapa keuntungan, *Pertama* memangkas biaya pemasangan iklan, yang *kedua* perusahaan lebih mudah menggali informasi terkait pelamar yang bersangkutan kepada pegawai yang merekomendasikan sehingga akan membantu dan mempermudah dalam proses seleksi calon pegawai.<sup>100</sup>

Informasi Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya di atas, tidak hanya menguatkan jika cara sosialisasi rekrutmen pegawai yang efektif berdasarkan yang dilakukan selama bank syariah ini berdiri adalah dengan cara online melalui media-media sosial, tetapi juga memberikan informasi baru jika ada juga rekrutmen pegawai melalui media pegawai bank secara internal.

Rekrut pegawai melalui pegawai internal juga dirasakan efektif dari pada melalui majalah atau koran yang dianggap sudah bergeser ke media online. Keefektifan melalui media pegawai internal dikarenakan sudah mengetahui langsung profil dan kompetensi pelamar, sehingga

---

<sup>100</sup>Wawancara dengan Bapak FPK selaku Kepala Cabang, tanggal 5 September 2018.

sudah ada sebagian keyakinan jika pegawai baru yang direkrut memiliki kompetensi sebagaimana yang dibutuhkan oleh Bank Syariah Mandiri.

Alasan lebih efisien karena irit biaya, yaitu tidak ada biaya pemasangan iklan dan meyakinkan untuk dilakukan tes bagi pegawai yang direkomendasikan pegawai internal bank tetap menjadi alasan logis dan masuk akal bagi Kepala Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya dalam melakukan rekrutmen pegawai baru. Hal ini menunjukkan bahwa sosialisasi secara berantai melalui pegawai internal bank juga menjadi salah satu media yang digunakan Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.

Selanjutnya, penulis juga mendapatkan informasi dari Bapak ALR selaku Manajer Marketing,

proses Rekrutmen dan seleksi di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya hanya melakukan rekrutmen saja sifatnya, sedangkan proses seleksi dan penentuan kelayakan pegawai selanjutnya ditentukan oleh kantor pusat. Untuk mendapatkan pegawai yang siap kerja, Bank Syariah Mandiri lebih mengutamakan calon pegawai yang memiliki skill dan biasanya yang sudah memiliki pengalaman kerja, dalam hal keperluan rekrutmen pegawai non muslim ini diprioritaskan yang memiliki pengalaman di bidang marketing.<sup>101</sup>

Informasi Bapak ALR di atas menegaskan jika tiga media sosialisasi rekrutmen yang diungkapkan oleh tiga pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, yaitu dari Bapak FPK selaku Kepala Bank Syariah Mandiri; Bapak FMN selaku SDI; dan Bapak ALR selaku Manajer Marketing Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, bahwa tiga

---

<sup>101</sup>Wawancara dengan Bapak ALR selaku Manajer Marketing tanggal 5 September 2018.



media yaitu media koran, media online dan media pegawai internal bank, hanya sebatas sosialisasi dan rekrut pegawai baru. Sementara, pegawai yang sudah mendaftar melalui tiga media tersebut harus mengikuti tes. Prosedur dan ketentuan lainnya berlaku sebagaimana tes secara objektif.

Penulis membuktikan juga informasi di atas melalui dokumen Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, yang bertuliskan di koran tentang penerimaan pegawai baru lembaga mereka, juga memperhatikan dengan dokumen pada foto-foto seleksi pegawai pada saat pegawai melaksanakan tes tahun 2017.<sup>102</sup>

Pelaksanaan rekrut pegawai baru Bank Syariah Mandiri melalui tiga metode di atas merupakan sebuah cara perekrutan pegawai, bukan menentukan pegawai masuk atau diterima menjadi pegawai baru. Karena yang menentukan diterima atau tidak bukanlah wewenang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, sebagaimana yang disampaikan Bapak ALR di atas. Penentu kelulusan sebagai pegawai baru adalah wewenang kantor pusat. Kantor pusat menilai berdasarkan kriteria yang memang sudah ditentukan secara objektif.

Bapak ALR juga menyampaikan jika berdasarkan pengalaman selama ini, pegawai yang berhasil mengikuti seleksi atau lulus tes adalah mereka yang sudah berpengalaman. Pegawai yang sudah berpengalaman sebagai pegawai bank rata-rata sudah memiliki skill salah satu bagian job

---

<sup>102</sup>Dokumen Bank Syariah Mandiri Palangka Raya kondisi tahun 2018.



atau pekerjaan di bank syariah. Termasuk dalam rekrut dan penerimaan pegawai non muslim.

Rekrut pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya dikhususkan untuk bagian marketing, sebagaimana yang disampaikan di atas, karena nasabah yang dilayani dan yang membutuhkan Bank Syariah Mandiri Palangka Raya tidak hanya dari kalangan muslim saja, tetapi keberadaan Bank Syariah Mandiri Palangka Raya juga dinikmati oleh nasabah dari kalangan non muslim.

Penulis juga memperhatikan pegawai non muslim Bank Syariah Mandiri Palangka Raya yang melakukan pekerjaannya sebagai marketing memberikan penerangan atau informasi tentang produk Bank Syariah Mandiri Palangka Raya kepada nasabah muslim dan kepada nasabah non muslim. Penulis mengetahui nasabah tersebut non muslim dari tanda salib yang dipakainya, selanjutnya dari identitas yang diminta pegawai marketing non muslim berupa KTP, dan dengan jelas bertuliskan beragama Kristen Protestan.<sup>103</sup>

Observasi penulis di atas menunjukkan jika nasabah yang dilayani oleh pegawai non muslim hasil rekrutmen pegawai beberapa waktu sebelumnya, melayani semua nasabah, tidak hanya nasabah yang muslim saja. Ini menunjukkan bahwa rekrut pegawai non muslim dipekerjakan untuk melayani semua nasabah tanpa memandang identitas agama.

---

<sup>103</sup>Observasi di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya tanggal 19 September 2018.

## **2. Pembinaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.**

Pembinaan pegawai di BSM Palangka Raya dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan pegawai, Pelatihan yang dilakukan pada dasarnya adalah dalam rangka untuk memperbaiki kinerja. Pelatihan yang dilakukan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya meliputi metode *on the job training*, *training in class*, dan *management development*.

Menurut FMN selaku bagian SDI mengemukakan bahwa:

Pelatihan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya biasanya dilakukan di dua tempat. Yaitu di Jakarta atau di Cabang Palangka Raya sendiri. Untuk pegawai golongan atas atau level Manajer biasanya pelatihannya di Jakarta, sedangkan untuk staff dan pegawai biasa pelatihan di cabang saja atau bergabung dengan cabang Banjarmasin. Pelatihan ini biasanya dilakukan pada pegawai baru atau apabila ada perubahan suatu system atau ada produk baru. Pelatihan ini biasanya dilakukan berdasarkan jabatan dan job deskripsinya.<sup>104</sup>

Proses pelatihan pegawai di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dilakukan dengan tiga metode tersebut diatas, berikut uraiannya:

### **a. Metode *On The Job Training***

Penerapan program pelatihan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya menurut FMN selaku bagian SDI bahwa proses Pelatihan dilakukan oleh lembaga pusat pelatihan atau LCG (Learning Center Group). Setiap pegawai baru wajib mengikuti *on the job training* selama dua bulan sesuai dengan jabatan dan

---

<sup>104</sup>Wawancara dengan FMN selaku bagian SDI, tanggal 5 September 2018.

pekerjaannya. Dalam hal pegawai non muslim yang ada dibank Syariah Mandiri mendapatkan *training Sales*.

b. Metode *Training In Class*

Metode ini semacam kuliah, yaitu mempelajari teori-teori dalam kelas dengan waktu tertentu. Menurut FMN, setiap pegawai baru harus mengikuti pelatihan *Training In Class* dengan waktu yang ditentukan.. Kegiatan berlangsung dengan aplikasi kerja atau pembelajaran mulai dengan dasar-dasar perbankan. Pegawai mendapatkan materi pengetahuan perbankan sesuai dengan bidangnya. Pelatihan diadakan selama dua minggu, namun dalam prakteknya pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut tidak hanya mendapatkan materi yg sifatnya kuliah, akan tetapi peserta pelatihan diberikan buku teori pelatihannya. Sehingga peserta pelatihan dapat membaca dan mempelajari sendiri. Dalam pelatihan ini menerapkan prinsip *learning by doing* atau belajar dengan mempraktekkan secara langsung, sehingga apabila ada kesulitan langsung dievaluasi hari itu juga.

c. Metode *Management Development*

*Manajemen development* adalah usaha untuk meningkatkan prestasi pegawai dengan menambah pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan ketrampilan. Pengembangan dapat dimulai dengan metode OJT (*on the job training*). *Training in Class* salah satunya adalah dengan *job rotation* atau rotasi pekerjaan.

Sebagaimana yang penulis lihat pada dokumen bank bahwa sistem rotasi pekerjaan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dilakukan setahun sekali. Ini SK yang paling banyak penulis lihat. Namun berdasarkan informasi ada juga yang lebih cepat dan sebaliknya lebih lama dari satu tahun. Menurut FMN, memang harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.

Dengan rotasi pekerjaan ini, seorang pegawai akan memiliki kemampuan di bidang lain yang kedepannya dimanfaatkan dan dioptimalkan kinerjanya untuk perusahaan. Selain itu rotasi pekerjaan bisa juga dilakukan dalam rangka untuk promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi. Sedangkan untuk pegawai non muslim ini memang tujuan utama rekrutmennya adalah dalam rangka membantu meningkatkan kinerja marketing.

Proses pembinaan pegawai di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dilakukan juga dengan menginternalisasikan nilai-nilai etika bisnis Islam yang sifatnya universal kepada pegawai non muslim.

Sebagaimana kita ketahui bersama bahwa landasan filosofis yang harus dibangun dalam pribadi SDM Perbankan syariah adalah adanya konsepsi hubungan manusia dengan manusia dan lingkungannya, serta hubungan manusia dengan Tuhannya, Dengan berpegang pada landasan ini maka setiap pegawai bank syariah dalam beraktifitas apapun akan merasa ada kehadiran "pihak ketiga" (Tuhan) di setiap aspek kehidupannya. Keyakinan ini harus menjadi bagian integral dari setiap

pegawai. Hal ini karena pekerjaan dalam syariat Islam tidak semata-mata orientasi dunia tetapi harus punya visi akhirat yang jelas. Dengan kerangka pemikiran seperti itulah maka persoalan etika dalam bisnis menjadi sorotan penting bagi pengelolaan SDM perbankan syariah.

Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya sebagai sebuah Bank yang menjalankan sistemnya berdasarkan syariat Islam, maka memiliki kode etik yang berdasarkan prinsip Islam pula. Kode etik mengatur tentang perilaku secara syariah, profesional, bertanggung jawab, wajar, patut, dan dapat dipercaya bagi Jajaran Bank, dalam melakukan hubungan bisnis baik dengan nasabah/calon nasabah, rekanan/calon rekanan, rekan sekerja maupun *stakeholders* lainnya. Penerapan etika bisnis Islam inilah yang menjadikan nilai lebih bagi bank syariah dibandingkan bank konvensional.

Penerapan etika bisnis bagi pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dimulai dari proses internalisasi nilai etika bisnis ke dalam diri pegawai. Proses internalisasi ini penting karena akan sangat mempengaruhi dalam mewujudkan visi misi Bank Syariah Mandiri Palangka Raya. Proses internalisasi membutuhkan waktu dan konsentrasi bagi setiap pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya. Mengingat pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya yang notabene nya menjalankan operasionalisasinya dengan prinsip-prinsip syariat Islam, maka hal tersebut harus diselaraskan dengan nilai-nilai yang ada di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya. Dan ketika proses

pemahaman dan penanaman nilai-nilai yang kemudian dilanjutkan dengan pengaktifan nilai-nilai tersebut kedalam sikap dan perbuatan inilah yang disebut proses internalisasi.

Internalisasi nilai-nilai etika bisnis Islam dimaknai sebagai kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Di mana nilai tersebut merupakan prinsip-prinsip atau kualitas yang dinilai penting dan perlu menjadi pegangan bagi setiap individu dalam menjalankan aktivitasnya di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.

#### **a. Internalisasi Nilai Ketuhanan**

Internalisasi nilai ketuhanan pada pegawai, termasuk pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya adalah suatu keniscayaan dalam rangka mewujudkan visi dan misi Bank Syariah Mandiri.

Pegawai Non Muslim selain harus memiliki profesionalitas yang tinggi, juga dituntut memiliki nilai ketuhanan yang baik.

Sebagaimana wawancara dengan FMN selaku senior dibagian SDI:

Nilai ketuhanan merupakan norma dan etika yang berisi nilai-nilai moral dalam interaksi sesama makhluk agar hubungan tersebut menjadi saling menguntungkan, sinergis dan harmonis, sehingga dengan penanaman nilai ketuhanan pada semua pegawai termasuk pegawai non muslim diharapkan semua pegawai dalam melakukan pekerjaannya tidak hanya merasa diawasi oleh pimpinan saja, tetapi juga merasa ada pengawasan yang melekat dari Tuhan YME.<sup>105</sup>

---

<sup>105</sup>Wawancara dengan FMN bagian SDI pada tanggal 19 Oktober 2018.



Semua pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya semuanya *freshgraduate* dari universitas umum. Sebagaimana disampaikan, bahwa nilai ketuhanan merupakan karakter spesial dari pegawai di Bank Syariah Mandiri. Nilai ketuhanan merupakan ketentuan berbangsa dan bernegara di Indonesia. Bank Syariah Mandiri memposisikan sikap akhlakul karimah sebagai dasar pengelolaan dan hubungan antara para pelaku.

Selain hal tersebut peneliti juga menyaksikan adanya semangat yang tinggi para pegawai non muslim ketika menyelesaikan tugas, dan sesuai dengan target waktu. Bekerja secara disiplin penuh waktu. Terdapat tulisan waktu masuk kantor dan waktu layanan.<sup>106</sup>

Nilai ketuhanan berkaitan erat dengan kerohanian, sehingga dengan kerohanian yang kuat akan mampu menguatkan pula kinerja dan semangat dalam bekerja, sebagaimana tanggapan dari wawancara peneliti dengan Hn salah satu pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri kantor Cabang Palangka Raya bahwa:

Nilai ketuhanan sangat berkaitan dengan kerohanian, kekuatan yang membuat mampu bekerja dengan penuh semangat dan kinerja yang tinggi. Terlebih saya merasa sebagai pegawai yang non muslim, namun keberadaan saya di Bank Syariah Mandiri sangat bermanfaat bagi saya, kami bisa merasakan kedekatan dengan Tuhan, karena kita bisa mendapatkan kesempatan untuk beribadah sesuai dengan agama kami, tidak ada paksaan untuk kami mengikuti acara-acara yang sifatnya ritual agama Islam.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Observasi di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya, tanggal 19 Oktober 2018

<sup>107</sup> Wawancara dengan Hn pegawai non muslim di BSM KC Palangka Raya, tanggal 19 Oktober 2018.

Makna terdapat dari nilai ketuhanan adalah adanya pengawasan oleh Allah Tuhan YME. Sejalan dengan penyampaian FMN selaku senior dibagian SDI bahwa prinsip syariah yang berlaku umum dalam kegiatan muamalah (transaksi syariah) mengikat secara hukum bagi semua pelaku muamalah. Perilaku yang islami adalah perilaku yang pelakunya selalu merasakan adanya pengawasan oleh Allah baik dalam keadaan tersembunyi maupun terlihat orang dan selalu melakukan *muhasabah* (menghitung-hitung atau mengevaluasi) diri, sehingga setiap pegawai akan sangat berhati-hati akan segala tindakannya.

**b. Internalisasi Nilai Keseimbangan (Keadilan)**

Dalam proses internalisasi nilai keseimbangan di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya. Pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya termasuk pegawai non muslim mengetahui nilai keseimbangan pertama kalinya ketika training pegawai baru, kemudian terus akan disampaikan secara lebih mendalam dalam pertemuan di akhir minggu pada saat laporan kinerja.

Beberapa wawancara mengenai hal tersebut. Salah satunya wawancara dengan Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya bahwa nilai keseimbangan tercermin dalam karakteristik transaksinya. Pemahaman nilai keseimbangan pada pegawai baru disosialisasikan lewat pelatihan awal. Di situ pegawai

dijelaskan bahwa dalam melakukan transaksi/ akad tidak ada yang ditutupi (*gharar*), transaksi yang saling ridho, tidak mengandung unsur riba, maisir. Nilai keseimbangan berkaitan dengan proses akad/transaksi antara pegawai dengan nasabah, proses pembagian nisbah. Proses yang bertujuan agar kedua belah pihak tidak kecewa dengan apa yang diputuskan. Sehingga semuanya merasa seperti saudara, saling terikat dan tidak merugikan satu sama lain.

Wawancara lain dengan FMN senior dibagian SDI juga mempertegas pendapat di atas, bahwa ketika ada produk baru dari Bank Syariah Mandiri, para pegawai mendapat pelatihan cara bersikap, proses akad, dan cara menyampaikan kepada calon nasabah. Biasanya ada software produknya dan beberapa kriteria. Kriteria produk tersebut yaitu intinya objeknya halal, memposisikan uang sebagai alat tukar-menukar, dan tidak menganut prinsip nilai waktu dari uang.

Internalisasi nilai keseimbangan berkaitan dengan proses transaksi/akad, ada beberapa *statement* mengenai hal itu; yaitu; adalah wujud dari keterikatan dua pihak(nasabah dan bank) seperti saudara, nilai keseimbangan berkaitan dengan penghitungan debit dan kredit, tidak mengandung unsur riba, gharar dan maisir. Sebagaimana wawancara peneliti dengan En salah satu pegawai non muslim Bank Bank Syariah Mandiri Palangka Raya bahwa internalisasi nilai keseimbangan bagi pegawai adalah

transaksi dilakukan berdasarkan suatu perjanjian yang jelas dan benar serta untuk keuntungan semua pihak tanpa merugikan pihak lain sehingga tidak diperkenankan menggunakan standar ganda harga untuk satu akad serta tidak menggunakan dua transaksi bersamaan yang berkaitan dalam satu akad. Hal tersebut diimplementasikan pegawai dengan mampu menghitung jumlah debit, nisbah, kredit, dll sesuai dengan bimbingan DSN. Di samping itu juga para pegawai dilarang melayani nasabah yang objeknya tidak jelas, mengandung unsur maisir dan riba.

Nilai keseimbangan esensinya meliputi keseimbangan aspek material dan spiritual, aspek privat dan publik, sektor keuangan dan sektor riil, bisnis dan sosial, dan keseimbangan aspek pemanfaatan dan pelestarian. Ada yang mengartikan hasil yang diperoleh sesuai dengan kerja yang dilakukan. Sebagaimana wawancara dengan Kepala Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya yang menegaskan bahwa prinsip keseimbangan (*tawazun*) esensinya terangkum dalam karakteristik KDPPLK (Kerangka Dasar Penyusunan dan penyajian Laporan Keuangan) Syariah, yaitu sebagai berikut:

- 1) Transaksi hanya dilakukan berdasarkan prinsip saling paham dan saling ridha;
- 2) Prinsip kebebasan bertransaksi diakui sepanjang objeknya halal dan baik (*thayib*);

- 3) Uang hanya berfungsi sebagai alat tukar dan satuan pengukur nilai, bukan sebagai komoditas;
- 4) Tidak mengandung unsur riba;
- 5) Tidak mengandung unsur kezaliman;
- 6) Tidak mengandung unsur *maysir*;
- 7) Tidak mengandung unsur *gharar*;
- 8) Tidak mengandung unsur haram;
- 9) Tidak menganut prinsip nilai waktu dari uang (*time value of money*) karena keuntungan yang didapat dalam kegiatan usaha terkait dengan risiko yang melekat pada kegiatan usaha tersebut sesuai dengan prinsip *al-ghunmu bil ghurmi* (*no gain without accompanying risk*);
- 10) Transaksi dilakukan berdasarkan suatu perjanjian yang jelas dan benar serta untuk keuntungan semua pihak tanpa merugikan pihak lain sehingga tidak diperkenankan menggunakan standar ganda harga untuk satu akad serta tidak menggunakan dua transaksi bersamaan yang berkaitan (*ta'alluq*) dalam satu akad;
- 11) Tidak ada distorsi harga melalui rekayasa permintaan (*najasy*), maupun melalui rekayasa penawaran (*ihthikar*);
- 12) Tidak mengandung unsur kolusi dengan suap menyuap (*risywah*).

### **c. Internalisasi Nilai Kebebasan**

Untuk mengetahui bagaimana internalisasi nilai kebebasan pada pegawai non muslim di bank syariah mandiri palangka raya, peneliti melakukan wawancara dengan jajaran manajer dan juga pegawai. Secara umum pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, bersyukur karena terdapat kebebasan memilih produk di bank syariah mandiri.

Sesuai wawancara peneliti dengan pegawai non muslim, tercatat hasil bahwa kebebasan yang dimaksud yaitu tidak mendapat paksaan/tekanan. Ketika mengikuti pelatihan pegawai baru. Mendapatkan penjelasan berbagai jenis produk Bank Syariah Mandiri beserta karakteristiknya. Dari kegiatan itu juga mendapatkan trik untuk menguatkan calon nasabah. Dengan adanya berbagai macam produk, calon nasabah dapat memilih produk mana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Yang paling penting yaitu memberikan informasi yang cukup mengenai transaksi dan produk Bank Syariah Mandiri.

Kebebasan juga dimaksud sebagai inisiatif sendiri, tidak tertekan. Nilai Kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan yang terarah. Kebebasan dapat dimaknai sebagai usaha dengan inisiatif sendiri, tidak tertekan, dan kita menjadi lebih nyaman dengan hal itu.

Sebagaimana wawancara dengan Tr pegawai non muslim yaitu:

Secara umum bagian marketing di Bank Syariah Mandiri mempunyai tugas menawarkan beberapa produk, yang



selanjutnya nasabah bebas memilih satu produk atau lebih, dan dalam upaya melakukan penawaran, dilarang menunjukkan sikap yang terkesan memaksa.<sup>108</sup>

Selain pernyataan di atas, makna kebebasan bagi pegawai non muslim adalah kebebasan menjalankan kewajiban ajaran-ajaran agamanya. Sebagaimana pendapat FMN selaku senior dibagian SDI Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya bahwa Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, memberikan kebebasan kepada pegawai non muslim untuk menjalankan kewajiban ajaran agamanya, aplikasinya dapat dilihat dalam kegiatan pelatihan dan acara yang diselenggarakan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, pada hari Minggu dilaksanakan paling cepat jam 09.00 WIB, sehingga memberikan kesempatan untuk pegawai non muslim (Nasrani) untuk menjalankan ibadah minggu terlebih dahulu.

Hal di atas setelah kami konfirmasi kepada pihak pegawai non muslim yaitu:

Selama saya bekerja di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya, saya lebih merasa tenang dan nyaman dalam bekerja. Karena pihak manajemen sangat bertoleransi memberikan kebebasan kepada pegawai termasuk kami yang non muslim untuk dapat menjalankan ibadah. Sehingga sejak saya bekerja di Bank Syariah Mandiri, kegiatan tambahan yang dilaksanakan dihari minggu, jika melibatkan dilaksanakan mulai jam 9, sehingga saya dapat menjalankan Ibadah Minggu terlebih dahulu atau jika kegiatannya lebih pagi, maka kami diberikan kebebasan untuk tidak mengikutinya.<sup>109</sup>

---

<sup>108</sup> Wawancara dengan Tr pegawai non muslim BSM KC Palangka Raya tanggal 19 Oktober 2018.

<sup>109</sup> Wawancara dengan Tr pegawai non muslim di BSM KC Palangka Raya tanggal 24 Oktober 2018.

#### **d. Internalisasi Nilai Tanggung Jawab**

Internalisasi nilai tanggung jawab pada pegawai Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya yang dimaksud adalah upaya merealisasikan tugas yang telah menjadi kewajibannya. Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, dalam internalisasi nilai tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas memperhatikan prinsip yang terdapat dalam kode etik pegawai Bank Syariah Mandiri. Seluruh jajaran bank, termasuk Dewan Komisaris dan Direksi wajib mematuhi pedoman *Code of Conduct* sebagai pedoman berperilaku, baik di dalam maupun di luar lingkungan bank yang membawa citra bank dengan penuh tanggung jawab.

Dalam wawancara peneliti kepada Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya bahwa menurut beliau pegawai Bank Syariah Mandiri harus memegang teguh tanggung jawab sebagai insan perbankan. Selain insan perbankan secara umum, pegawai Bank Syariah Mandiri juga membawa prinsip syariah yang salah satunya adalah nilai amanah. Prinsip nilai amanah ini tercermin dalam perilaku tanggungjawab. Dalam perilaku tanggungjawab, pegawai di bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya selain sebuah nilai intrinsik, juga memiliki standar ukuran kinerja sebagai target yang harus dicapai. Ukuran kinerja ini bersifat tahunan, bulanan, mingguan, serta harian. Evaluasi capaian kinerja terus diupdate

secara berkala oleh pimpinan sebagai wujud dari pertanggungjawaban pegawai.

Dari informasi diatas, prinsip tanggungjawab pegawai senantiasa mendapatkan perhatian serius oleh manajemen Bank Syariah Mandiri, termasuk pegawai non muslim juga harus mampu meimplementasikan prinsip tanggungjawab ini.

**e. Internalisasi Nilai Toleransi**

Toleransi merupakan sikap yang mampu dan mau menerima serta menghargai segala perbedaan yang ada disekitar kita. Dalam hal ini juga sikap menerima dan menghargai akan keragaman agama. Seperti yang diungkapkan oleh Hn selaku pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya,

Saya Pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya diberikan kesempatan yang luas dalam menjalankan ibadah di luar jam kantor, dalam kegiatan yang sifatnya pembinaan spiritual melalui pengajian mingguan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, saya tidak diwajibkan mengikutinya, namun diwajibkan mengikuti ibadah minggu (kebaktian) yang dilaporkan secara mingguan.

Keterangan dari pegawai non muslim di atas seirama dengan pernyataan pegawai muslim, jika dalam masalah kebebasan menjalankan ibadah beragama mereka tidak pernah menimbulkan kecemburuan dalam beribadah, karena sudah punya cara masing-masing dan tempat masing-masing, serta tidak mungkin dicampuri, tetapi justru diberikan kebebasan.

### **3. Penilaian dan Pemantauan Kinerja Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya**

Kinerja pegawai merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam hal pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya ukuran kinerjanya diukur dengan kinerja sesuai bidang pekerjaannya yaitu dibidang marketing produk Bank Syariah Mandiri terutama produk tabungan pensiun. Sehingga Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya membuat sistem penilaian kinerja pegawai non muslim yaitu dengan adanya evaluasi harian, mingguan, bulanan.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pegawai yang dinilai. Soekidjo Notoatmojo menyatakan bahwa penilaian harus meliputi beberapa hal yaitu *job related, performance standards, praktis*.<sup>110</sup>

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana pegawai itu bekerja. Pegawai diberikan tanggung jawab tugas dan pekerjaan oleh perusahaan dengan memasarkan produk yang dimiliki Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, menyediakan informasi atau laporan keuangan yang dibutuhkan oleh pihak-pihak yang berkepentingan,

---

<sup>110</sup> Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan 4.* Jakarta: Rineka Cipta, 2009, h. 135

hal yang menunjukkan bahwa tugas dari pegawai mendukung kegiatan Bank Syariah Mandiri Palangka Raya untuk mewujudkan tujuan dari perusahaan.

**b. Adanya standar pelaksanaan pekerjaan (*performance standards*):**

Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. dihubungkan dengan *job description* dan target pencapaian yang telah ditetapkan oleh perusahaan pada masing-masing pegawai, sebagaimana yang disampaikan Bapak FMN selaku Senior Bagian SDI bahwa:

“Di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya mempunyai keorganisasian yang jelas dan sudah ada deskripsi pekerjaan dari masing-masing jabatan, yang menjelaskan tugas wewenang dan tanggung jawab sehingga tidak akan terjadi tumpang tindih tugas dan pekerjaannya dengan adanya deskripsi pekerjaan yang jelas”<sup>111</sup>

Seorang pegawai akan mudah mengerjakan tugasnya karena mengetahui mana yang menjadi bagian dari tugasnya dan mana yang menjadi bagian dari tugas teman kerjanya sehingga memudahkan penilaian dan menghasilkan penilaian yang objektif.

Sedangkan Bapak ARL sebagai Manajer Marketing menambahkan bahwa Pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri juga mendapatkan target sebagai ukuran kinerjanya selama periode tertentu sebagaimana beliau jelaskan:

“Target pencapaian atau angka pencapaian merupakan ukuran penilaian dalam aspek kuantitatif bagi pegawai termasuk pegawai

---

<sup>111</sup>Wawancara dengan Bapak FMN selaku Senior Bagian SDI di BSM KC Palangka Raya tanggal 5 September 2018.



non muslim. Untuk pegawai non muslim yang bekerja dibagian marketing pimpinan menargetkan atau membebaskan pada masing-masing karyawan selama periode bulan tertentu sebesar 50.000.000 rupiah, Target pencapaian ini merupakan dasar yang dijadikan pengukuran kinerja karyawan yang memang sifatnya bisa terukur. Ketika karyawan mendapatkan target yang sesuai dengan rencana perusahaan atau bahkan melebihi dari rencana maka dapat dikatakan bahwa kinerja dari karyawan itu baik. Bagi karyawan yang memperoleh target lebih dari pencapaian karyawan mendapatkan tunjangan khusus berupa tunjangan prestasi.”<sup>112</sup>

- c. Sistem penilaian yang praktis, penilaian dilakukan oleh pimpinan dan dimengerti oleh pegawai. Hasil dari penilaian ini sebagai dasar untuk pengambilan keputusan oleh pimpinan. Seperti yang diungkapkan oleh ARL sebagai Manajer Marketing bahwa:

“Adanya pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya bertujuan untuk mendorong peningkatan nasabah dari kalangan non muslim karena demografis penduduk Palangka Raya non muslim jumlahnya cukup banyak yaitu 31% dari jumlah penduduk Palangka Raya. Kemudian penilaian kinerja pegawai non muslim berjalan sesuai dengan mekanisme yaitu ada pemantauan atau evaluasi harian, mingguan dan bulanan, sehingga selain segala permasalahan dilaporkan dapat segera diselesaikan, juga diharapkan pegawai akan meningkat kinerjanya karena merasa diawasi oleh pimpinannya”.<sup>113</sup>

Kemudian Bapak ARL menambahkan bahwa, “dari hasil pemantauan kami sebagai manajer marketing, sampai saat ini pegawai non muslim yang bekerja di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, memiliki kinerja yang cukup bagus, mereka senantiasa komitmen dalam melaksanakan tugas-tugasnya”.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup>Wawancara dengan Bapak ARL selaku Manajer Marketing di BSM KC Palangka Raya tanggal 5 September 2018.

<sup>113</sup>*Idem*

<sup>114</sup>*Idem*



#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

Berdasarkan deskripsi di atas sebagaimana fakta yang muncul di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, maka pengelolaan pegawai non muslim yang dibahas sebagai fokus dalam penelitian ini mengacu pada pendapat G.R. Terry, bahwa pengelolaan pegawai atau manajemen sumber daya manusia adalah aktifitas yang terkait dengan fungsi Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengawasan.<sup>115</sup>

Berdasarkan pendapat tersebut, penulis membahas hasil penelitian ini berdasarkan sistematika sebagai berikut:

##### **1. Rekrutmen Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya**

Sebagaimana telah penulis sampaikan dalam bab II penelitian ini, bahwa pengelolaan pegawai merupakan suatu sistem yang memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan, tentunya mulai dari perekrutan pegawai, penempatan, pemantauan, pembinaan, sampai pada pemberian hukuman dan pemberhentian. Hal ini juga berlaku pada lembaga Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, agar dilakukan secara efektif, sebagai salah satu indikator sebuah komitmen menuju profesionalitas pegawai yang bekerja sebagai pegawai bank.

Pegawai bank syariah untuk mengembangkan instrumen manajemen di atas berusaha memastikan bahwa proses pengelolaan manajemen pegawai bank mulai sosialisasi rekrut pegawai sampai

---

<sup>115</sup>George R.Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991, h.17.

pemberhentian pegawai di seluruh unit kerja pegawai dapat terkendali dan dapat berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Prosedurnya berlandaskan pada sistem manajemen yang berkualitas, semua prosedur yang dilakukan terdokumentasikan dengan baik dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu dilaksanakan dengan baik.

Sebagaimana disampaikan A.S. Moenir bahwa profesionalitas kerja merupakan tolak ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kinerja sebuah instansi dalam melaksanakan program kerjanya, juga sebagai langkah-langkah sejumlah instruksi logis untuk menuju pada suatu proses yang dikehendaki.<sup>116</sup>

Pendapat Moenir di atas sejalan dengan apa yang dilakukan oleh menegerial Bank Syariah Mandiri Palangka Raya yang memulai perekrutan pegawai baru khususnya pegawai non muslim yang dijobkan sebagai marketing bank. dimulai dari menentukan metode sosialisasi rekrut pegawai, mengevaluasinya secara periodik penerimaan pegawai, dan melakukan tes sesuai dengan prosedural tes. Sementara yang menentukan kelulusan atau diterima atau tidaknya sebagai pegawai baru Bank Syariah Mandiri Palangka Raya adalah wewenang kantor pusat.

Managerial Bank Syariah Mandiri Palangka Raya yang mengungkapkan jika berdasarkan pengalaman, yang lebih banyak lulus

---

<sup>116</sup> A.S. Moenir, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010, h. 69.

adalah mereka yang sudah memiliki pengalaman kerja. Alasan ini menguatkan pendapat Mulyasa bahwa dalam sebuah pekerjaan membutuhkan yang namanya keterampilan, pendidikan yang intensif dan pelatihan institusional.<sup>117</sup> Di mana Mulyasa mengatakan bahwa keterampilan yang berdasarkan pada pengetahuan teoritis salah satu indikator yang menggambarkan profesional yang dapat diasumsikan mempunyai pengetahuan teoritis yang ekstensif dan memiliki keterampilan yang berdasarkan pada pengetahuan tersebut dan bisa diterapkan dalam praktik. Tidak hanya itu, tetapi juga pendidikan yang ekstensif, yaitu profesi yang biasanya memerlukan pendidikan yang lama dalam jenjang pendidikan tertentu yang menunjang pekerjaannya, serta pelatihan institusional.

Setiap pendaftar yang masuk ke Bank Syariah Mandiri wajib mengikuti tes sebagaimana prosedural dan aturan yang berlaku, Mulyasa juga mengatakan jika ujian masuk calon pegawai baru dipersyaratkan untuk mengetahui pengetahuan dan skill sesuai kompetensi pegawai bank yang diinginkan, sudah dimiliki terlebih dahulu oleh calon pegawai (yang ikut tes) melalui pengalaman kerja yang sudah dimilikinya. Jadi secara logis, empiris yang dialaminya menjadikan seseorang berpeluang lebih besar untuk diterima sebagai calon pegawai atau pegawai baru di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya.<sup>118</sup>

---

<sup>117</sup>Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006, h.40

<sup>118</sup>*Ibid.* h. 41

Prosedur dan tata kerja yang sudah ditunjukkan kepala Bank Syariah Mandiri Palangka Raya di atas juga sesuai dengan pendapat Handoko yang menyatakan bahwa profesionalitas kerja merupakan suatu sistem kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan.<sup>119</sup>

Terhadap yang dilakukan oleh pegawai Bank Syariah Mandiri Palangka Raya beserta pegawai lainnya menggambarkan bagaimana sebuah tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan aturan dan kebijakan yang berlaku. Kebijakan dimaksud seperti memilih metode rekrutmen pegawai yang efisien dan efektif yaitu menggunakan metode sosialisasi koran, media sosial dan melalui pegawai internal bank. Ketiga cara ini pernah dilakukan dalam sosialisasi rekrutmen pegawai.

Metode rekrut pegawai yang dianggap paling efektif dan efisien dari ketiga metode yang pernah digunakan adalah melalui media sosial dan melalui pegawai internal bank. sebagaimana yang disampaikan oleh semua pegawai yang ada di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya. Tidak hanya itu, semua tata kerja yang pernah mereka lakukan berdasarkan aturan dan berdasarkan kebijakan yang teratur, terdokumenkan secara rapi sebagai salah satu kerja administrasi perbankan syariah.

Pengadministrasian yang rapi sebagaimana yang dilakukan managerial Bank Syariah Mandiri Palangka Raya akan menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis, sehingga yang bekerja adalah sistem bukan personal pegawai bank. Artinya, siapapun yang menjadi

---

<sup>119</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE:Yogyakarta, 2012, h. 43.

kepala bank, manajer, bagian SDI dan lainnya, akan bekerja sebagaimana aturan yang ada, sehingga sistem bank tetap berproses dengan teratur dan tersistem. Sistem yang dijalankan seperti ini akan menetapkan hubungan timbal balik antarsatuan atau unit kerja sesuai job masing-masing.

Metode rekrutmen pegawai yang dipilih dan dilakukan secara efektif dan efisien di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, dikatakan oleh Handoko merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan instansi.<sup>120</sup>

Dengan demikian, implementasi kerja yang ditunjukkan oleh magerial Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, dapat dikatakan sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik. Ini artinya mereka bekerja secara profesional dengan memulai sosialisasi dan rekrut pekerja yang profesional untuk mempekerjakan pegawai baru secara profesional juga. Karena hal yang mustahil jika menuntut pegawai baru termasuk pegawai non muslim bekerja secara profesional, sementara dilakukan dengan tidak profesional.

## **2. Pembinaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya**

Proses yang dilaksanakan dalam Pembinaan Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya dilaksanakan dengan melakukan (pelatihan dan pengembangan) dan Internalisasi nilai-

---

<sup>120</sup>*Ibid.*

nilai etika bisnis Islam. Pada dasarnya pembinaan tersebut adalah dalam rangka untuk memperbaiki kinerja. Hal ini berlaku untuk semua pegawai termasuk pegawai non muslim.

Proses pelatihan menyesuaikan dengan prosedural pembinaan yang sudah ditentukan oleh Pusat. Pembinaan tersebut meliputi metode *on the job training, training in class, dan management development*.

#### 1) Metode *On The Job Training*

Penerapan Program pembinaan (pelatihan dan pengembangan) di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dengan melakukan proses Pelatihan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dilakukan oleh lembaga pusat pelatihan atau LCG (*Learning Center Group*). Setiap pegawai baru wajib mengikuti *on the job training* selama 2 bulan sesuai dengan jabatan dan pekerjaannya. Dalam hal pegawai non muslim yang ada di Bank Syariah Mandiri mendapatkan *training Sales*.

Metode *on job training* selaras dengan yang dikatakan Mulyasa, hal tersebut merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi profesionalitas kerja, yaitu faktor keterampilan dan pelatihan institusional. Keterampilan dalam hal ini merupakan suatu keadaan di mana seseorang memiliki kecakapan dan kehandalan dalam melakukan sesuatu sesuai dengan bidangnya masing-masing berdasarkan ketentuan atau perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.



Pelatihan akan dapat mengkondisikan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing, sehingga akan menghasilkan pekerjaan secara baik karena ia memang seseorang yang memiliki kapasitas pada bidangnya. Selain itu pelatihan dapat mengarahkan pegawai untuk meraih keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya, memiliki ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan organisasi.

Pelatihan dalam suatu organisasi berguna untuk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan lama maupun pekerjaan baru, baik dari segi peralatan maupun metode. Selain itu untuk menyalurkan keinginan untuk menyadari segi kemampuan dan memberikan rasa kelegaan pada mereka. Pelatihan pegawai dilakukan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien dengan adanya kegiatan pelatihan diharapkan dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan serta pengetahuan dari para pegawai. Dalam suatu instansi yang bertujuan untuk mencapai keuntungan, tujuan ini dapat dicapai dengan baik apabila tenaga

kerjanya dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat dan berkesinambungan.<sup>121</sup>

Sehingga dengan metode yang dilaksanakan akan memudahkan pegawai non muslim untuk lebih memahami serta untuk memelihara dan meningkatkan kecakapan dan kemampuan dalam menjalankan tugas/pekerjaan terutama di bidang *marketing*.

## 2) Metode *Training In Class*

Penerapan metode *training in class*. Metode ini mirip dengan pembelajaran kuliah, yaitu mempelajari teori-teori dalam kelas selama 2 minggu. Setiap pegawai baru harus mengikuti pelatihan *on the job training* selama 2 bulan yang telah ditentukan. Kegiatan berlangsung dengan aplikasi kerja atau pembelajaran mulai dengan dasar-dasar perbankan. Pegawai mendapatkan materi pengetahuan perbankan sesuai dengan bidangnya.

Pelatihan diadakan selama 2 minggu, namun dalam prakteknya pegawai yang mengikuti pelatihan tersebut tidak hanya mendapatkan materi yg sifatnya kuliah, akan tetapi peserta pelatihan diberikan buku teori pelatihannya. Sehingga peserta pelatihan dapat membaca dan mempelajari sendiri. Dalam pelatihan ini menerapkan prinsip *learning by doing* atau belajar dengan mempraktekkan secara langsung, sehingga apabila ada kesulitan langsung dievaluasi hari itu juga.

---

<sup>121</sup>Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.h.40

Profesi yang prestisius biasanya memerlukan pendidikan yang intensif untuk lebih memahami pekerjaan. Sehingga pendidikan intensif berupa penguasaan teori juga sangat diperlukan untuk peningkatan kemampuan pegawai sesuai dengan bidangnya.

### 3) Metode *Management Development*

Penerapan *metode manajemen development* adalah usaha untuk meningkatkan prestasi pegawai dengan menambah pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan keterampilan. Pengembangan dapat dimulai dengan metode OJT (*On the Job Training*). *Training in class* salah satunya adalah dengan *job rotation* atau rotasi pekerjaan.

Rotasi pekerjaan yang dilaksanakan dengan sistem rotasi pekerjaan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dilakukan setahun sekali atau sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan rotasi pekerjaan ini, seorang pegawai akan memiliki kemampuan dibidang lain yang kedepannya dalam dimanfaatkan dan dioptimalkan kinerjanya untuk perusahaan. Selain itu rotasi pekerjaan bisa juga dilakukan dalam rangka untuk promosi jabatan bagi pegawai yang berprestasi. Sedangkan untuk pegawai non muslim ini memang tujuan utama rekrutmennya adalah dalam rangka membantu meningkatkan kinerja marketing.

Selain melakukan pembinaan yang sifatnya skill, Bank Syariah Mandiri Palangka Raya juga melakukan pembinaan yang

sifatnya penanaman nilai-nilai filosofis bisnis Islami yaitu penanaman nilai-nilai etika bisnis Islam kepada semua pegawai. Etika bisnis Islam tentunya sangat erat kaitannya dengan paradigma Islam, maka landasan filosofis yang harus dibangun dalam pribadi Muslim adalah adanya konsepsi hubungan manusia dengan manusia dan lingkungannya, serta hubungan manusia dengan Tuhannya, dengan berpegang pada landasan ini maka setiap muslim yang berbisnis atau beraktifitas apapun akan merasa ada kehadiran "pihak ketiga" (Tuhan) di setiap aspek hidupnya. Keyakinan ini harus menjadi bagian integral dari setiap muslim dalam berbisnis.

Hal ini karena bisnis dalam Islam tidak semata mata orientasi dunia tetapi harus punya visi akhirat yang jelas. Dengan kerangka pemikiran seperti itulah maka persoalan etika dalam bisnis menjadi sorotan penting dalam ekonomi Islam. Dalam ekonomi Islam, bisnis dan etika tidak harus dipandang sebagai dua hal yang bertentangan, sebab, bisnis yang merupakan symbol dari urusan duniawi juga dianggap sebagai bagian integral dari hal-hal yang bersifat investasi akherat. Artinya, jika orientasi bisnis dan upaya investasi akhirat (diniatkan sebagai ibadah dan merupakan totalitas kepatuhan kepada Tuhan), maka bisnis dengan sendirinya harus sejalan dengan kaidah-kaidah moral yang berlandaskan keimanan kepada akhirat. Bahkan dalam Islam, pengertian bisnis itu sendiri tidak dibatasi urusan dunia, tetapi mencakup pula seluruh kegiatan

kita didunia yang "dibisniskan" (diniatkan sebagai ibadah) untuk meraih keuntungan atau pahala akhirat. Dengan kerangka pemikiran seperti itulah maka persoalan etika dalam bisnis menjadi sorotan penting dalam ekonomi Islam.

Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya sebagai sebuah Bank yang menjalankan sistemnya berdasarkan syariat Islam, maka memiliki kode etik yang berdasarkan prinsip Islam pula. Kode etik mengatur tentang perilaku secara syariah, profesional, bertanggung jawab, wajar, patut, dan dapat dipercaya bagi Jajaran Bank, dalam melakukan hubungan bisnis baik dengan nasabah/ calon nasabah, rekanan/ calon rekanan, rekan sekerja maupun *stakeholders* lainnya. Penerapan Etika Bisnis Islam inilah yang menjadikan nilai lebih bagi bank syariah dibandingkan bank konvensional.

Penerapan Etika Bisnis bagi pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya dimulai dari proses Internalisasi nilai Etika Bisnis kedalam diri pegawai. Proses internalisasi ini penting karena akan sangat mempengaruhi dalam mewujudkan visi misi Bank Syariah Mandiri. Proses internalisasi membutuhkan waktu dan konsentrasi bagi setiap pegawai Bank Syariah Mandiri. Mengingat pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri yang notabene nya menjalankan operasionalisasinya dengan prinsip-prinsip syariat Islam, maka hal tersebut harus diselaraskan dengan nilai-nilai yang ada di Bank Syariah Mandiri. Dan ketika proses

pemahaman dan penanaman nilai-nilai yang kemudian dilanjutkan dengan pengaktifan nilai-nilai tersebut kedalam sikap dan perbuatan inilah yang disebut proses internalisasi.

Internalisasi nilai-nilai etika bisnis Islam di Bank Syariah Mandiri dimaknai sebagai kombinasi dari nilai-nilai dan keyakinan yang di terapkan dalam kehidupan sehari-hari. Di mana nilai tersebut merupakan prinsip-prinsip atau kualitas yang dinilai penting dan perlu menjadi pegangan bagi setiap individu dalam menjalankan aktivitasnya di Bank Syariah Mandiri.

Selanjutnya, untuk membahas tentang etika bisnis Islam, selain mengacu kepada pendapat Muhammad, Rafik Issa Beekun, dan Veithzal Rivai, yang mengedepankan nilai-nilai Al-Qur'an, dan mencantumkan beberapa nilai dasar dalam etika bisnis Islam yang disarikan dari inti ajaran Islam itu sendiri antara lain nilai: ke-Tuhanan (tauhid), keseimbangan (adil), kehendak bebas (*free will*), tanggungjawab (*responsibility*), kebenaran: kebajikan dan kejujuran<sup>122</sup>, penulis menambahkan dengan pendapat Kamrani Buseri yang mencantumkan nilai toleransi yang harus dikedepankan bagi pegawai sebuah instansi/lembaga dalam bekerja.<sup>123</sup> Sebagaimana dalam pembahasan berikut:

---

<sup>122</sup>Muhammad, *Etika Bisnis...*, h. 71-72, Rafik Issa Beekun, Rafik Issa Bekun, *Islamic Business Ethics...*, h. 16, Veithzal Rivai dkk., *Islamic Business and Economic Ethic...*, h. 43-44

<sup>123</sup>Buseri, Kamrani, "Nilai-Nilai Ilahiyah di Kalangan Remaja Pelajar: Studi pada Jalur Persekolahan di Kalimantan Selatan." *Disertasi* PPs. UIN Yogyakarta, 1999.h.78.



#### **a. Internalisasi Nilai Ketuhanan**

Nilai ketuhanan dalam etika bisnis sebagaimana terefleksikan dalam konsep tauhid yang memadukan keseluruhan aspek-aspek kehidupan muslim baik dalam bidang ekonomi, politik, sosial menjadi keseluruhan yang homogen, serta mementingkan konsep konsistensi dan keteraturan yang menyeluruh.

Dari konsep ini, maka Islam menawarkan keterpaduan agama, ekonomi, dan sosial demi membentuk kesatuan. Atas dasar pandangan ini pula maka etika dan bisnis menjadi terpadu, vertikal maupun horisontal, membentuk suatu persamaan yang sangat penting dalam sistem Islam.

Internalisasi nilai-nilai ketuhanan merupakan norma dan etika yang berisi nilai-nilai moral dalam interaksi sesama makhluk agar hubungan tersebut menjadi saling menguntungkan, sinergis dan harmonis, sehingga dengan melaksanakan penanaman nilai ketuhanan pada semua pegawai termasuk pegawai non muslim diharapkan semua pegawai dalam melakukan pekerjaannya tidak hanya merasa diawasi oleh pimpinan saja, tetapi juga merasa ada pengawasan yang melekat dari Allah SWT Tuhan YME.

Selanjutnya pegawai non muslim juga harus memandang nilai ketuhanan merupakan karakter spesial dari pegawai Bank

Syariah Mandiri. Nilai Ketuhanan merupakan ketentuan berbangsa dan bernegara di Indonesia. Bank Syariah Mandiri memposisikan sikap akhlakul karimah sebagai dasar pengelolaan dan hubungan antara para pelaku.

Peneliti juga menyaksikan dari hasil observasi bahwa adanya semangat yang tinggi para pegawai non muslim ketika menyelesaikan tugas, dan sesuai dengan target waktu. Hal ini menjadi penyemangat spirit dalam bekerja.

Lebih lanjut nilai ketuhanan berkaitan erat dengan kerohanian, sehingga dengan kerohanian yang kuat akan mampu menguatkan pula kinerja dan semangat dalam bekerja, sebagaimana tanggapan lainnya dari pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya bahwa nilai ketuhanan sangat berkaitan dengan kerohanian, kekuatan yang membuat kita mampu bekerja dengan penuh semangat dan kinerja yang tinggi. Terlebih untuk pegawai yang beragama non muslim, sangat bermanfaat dengan bisa merasakan kedekatan dengan Tuhan, karena bisa mendapatkan kesempatan untuk beribadah sesuai dengan agama, tidak ada paksaan untuk pegawai non muslim mengikuti acara-acara yang sifatnya ritual agama Islam.

#### **b. Internalisasi Nilai Keseimbangan (Keadilan)**

Nilai keseimbangan/keadilan dalam Islam sangat menganjurkan untuk berbuat adil dalam berbisnis, dan melarang berbuat curang atau berlaku dzalim. Dalam beraktivitas di dunia kerja dan bisnis, Islam mengharuskan untuk berbuat adil, tak terkecuali pada pihak yang tidak disukai.

Nilai keseimbangan ini juga dalam hukum perjanjian Islam memandang perlu adanya keseimbangan antara orang yang bertransaksi, baik keseimbangan antara apa yang diberikannya dan apa yang diterima maupun keseimbangan dalam menanggung resiko. Artinya, bahwa seseorang yang melakukan transaksi harus menghindari adanya unsur riba dan merugikan salah satu pihak. Dengan demikian, larangan riba merupakan prinsip yang sangat penting dan mendasar. Selain itu, juga harus menghindari terjadinya mudharat pada salah satu atau kedua belah pihak. Karena setiap muamalah yang menimbulkan mudharat adalah batal.

Selanjutnya dalam proses internalisasi nilai keseimbangan di BSM KC Palangka Raya. Pegawai BSM termasuk pegawai non muslim mengetahui nilai keseimbangan pertama kalinya ketika training pegawai baru, kemudian terus akan disampaikan secara lebih mendalam dalam pertemuan di akhir minggu pada saat laporan kinerja.

Hasil wawancara mengenai hal tersebut, seperti yang diungkapkan oleh Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya bahwa nilai keseimbangan tercermin dalam karakteristik transaksinya. Pemahaman nilai keseimbangan pada pegawai baru disosialisasikan lewat pelatihan awal. Disitu pegawai dijelaskan bahwa dalam melakukan transaksi/akad tidak ada yang ditutupi (*gharar*), transaksi yang saling ridho, tidak mengandung unsur riba, *maisir*. Nilai keseimbangan berkaitan dengan proses akad/transaksi antara pegawai dengan nasabah, proses pembagian nisbah. Proses yang bertujuan agar kedua belah pihak tidak kecewa dengan apa yang diputuskan. Semuanya seperti saudara, saling terikat dan tidak merugikan satu sama lain.

Lebih lanjut dari manajer SDI juga menjelaskan bahwa ketika ada produk baru dari Bank Syariah Mandiri, para pegawai mendapat pelatihan cara bersikap, proses akad, dan cara menyampaikan kepada calon nasabah. Biasanya ada *software* produknya dan beberapa kriteria. Kriteria produk tersebut yaitu intinya objeknya halal, memposisikan uang sebagai alat tukar-menukar, dan tidak menganut prinsip nilai waktu dari uang.

Internalisasi nilai keseimbangan berkaitan dengan proses transaksi/akad, ada beberapa statement mengenai hal itu; yaitu; adalah wujud dari keterikatan dua pihak (nasabah dan Bank)

seperti saudara, nilai keseimbangan berkaitan dengan penghitungan debit dan kredit, tidak mengandung unsur *riba*, *gharar* dan *maisir*.

Pegawai non muslim pun mengungkapkan bahwa internalisasi nilai keseimbangan bagi pegawai adalah transaksi dilakukan berdasarkan suatu perjanjian yang jelas dan benar serta untuk keuntungan semua pihak tanpa merugikan pihak lain sehingga tidak diperkenankan menggunakan standar ganda harga untuk satu akad serta tidak menggunakan dua transaksi bersamaan yang berkaitan dalam satu akad. Hal tersebut diimplementasikan pegawai mampu menghitung jumlah debit, nisbah, kredit, dll sesuai dengan bimbingan DSN. Di samping itu juga para pegawai dilarang melayani nasabah yang objeknya tidak jelas, mengandung unsur *maisir* dan *riba*.

Nilai keseimbangan esensinya meliputi keseimbangan aspek material dan spiritual, aspek privat dan publik, sektor keuangan dan sektor riil, bisnis dan sosial, dan keseimbangan aspek pemanfaatan dan pelestarian. Ada yang mengartikan hasil yang diperoleh sesuai dengan kerja yang dilakukan.

Kepala Kantor Cabang Bank Syariah Mandiri Palangka Raya menambahkan bahwa Prinsip keseimbangan (*tawazun*) esensinya terangkum dalam karakteristik KDPPLK (Kerangka

Dasar Penyusunan dan penyajian Laporan Keuangan) Syariah, yaitu sebagai berikut:

- 1) Transaksi hanya dilakukan berdasarkan prinsip saling paham dan saling ridha;
- 2) Prinsip kebebasan bertransaksi diakui sepanjang objeknya halal dan baik (*thayib*);
- 3) Uang hanya berfungsi sebagai alat tukar dan satuan pengukur nilai, bukan sebagai komoditas;
- 4) Tidak mengandung unsur riba;
- 5) Tidak mengandung unsur kezaliman;
- 6) Tidak mengandung unsur *maysir*;
- 7) Tidak mengandung unsur *gharar*;
- 8) Tidak mengandung unsur haram;
- 9) Tidak menganut prinsip nilai waktu dari uang (*time value of money*) karena keuntungan yang didapat dalam kegiatan usaha terkait dengan risiko yang melekat pada kegiatan usaha tersebut sesuai dengan prinsip *al-ghunmu bil ghurmi* (*no gain without accompanying risk*);
- 10) Transaksi dilakukan berdasarkan suatu perjanjian yang jelas dan benar serta untuk keuntungan semua pihak tanpa merugikan pihak lain sehingga tidak diperkenankan menggunakan standar ganda harga untuk satu akad serta



tidak menggunakan dua transaksi bersamaan yang berkaitan (*ta'alluq*) dalam satu akad;

11) Tidak ada distorsi harga melalui rekayasa permintaan (*najasy*), maupun melalui rekayasa penawaran (*ihhtikar*); dan

12) Tidak mengandung unsur kolusi dengan suap menyuap (*risywah*).

Dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa internalisasi nilai keseimbangan bagi pegawai secara keseluruhan termasuk pegawai yang non muslim juga memahami bahwa internalisasi nilai keseimbangan terhadap semua transaksi dilakukan berdasarkan suatu perjanjian yang jelas dan benar serta untuk keuntungan semua pihak tanpa merugikan pihak lain sehingga tidak diperkenankan menggunakan standar ganda harga untuk satu akad serta tidak menggunakan dua transaksi bersamaan yang berkaitan dalam satu akad. Hal tersebut diimplementasikan pegawai mampu menghitung jumlah debit, nisbah, kredit, dll sesuai dengan bimbingan DSN. Di samping itu juga para pegawai dilarang melayani nasabah yang objeknya tidak jelas, mengandung unsur *maisir* dan *riba*. Sehingga nilai-nilai keseimbangan bisa dilaksanakan dengan baik.

### **c. Internalisasi Nilai Kebebasan**

Kebebasan merupakan bagian penting dalam nilai etika bisnis Islam, tetapi kebebasan itu tidak merugikan kepentingan kolektif. Kepentingan individu dibuka lebar. Tidak adanya batasan pendapatan bagi seseorang mendorong manusia untuk aktif berkarya dan bekerja dengan segala potensi yang dimilikinya. Kecenderungan manusia untuk terus menerus memenuhi kebutuhan pribadinya yang tak terbatas dikendalikan dengan adanya kewajiban setiap individu terhadap masyarakatnya melalui zakat, infak dan sedekah.

Secara umum pegawai Bank Syariah Mandiri diberikan kebebasan untuk melaksanakan aktivitas pekerjaannya, berlaku juga untuk pegawai non muslim. Wawancara peneliti dengan pegawai non muslim mengungkapkan bahwa kebebasan yang dimaksud yaitu tidak mendapat paksaan/tekanan. Ketika mengikuti pelatihan pegawai baru mereka mendapatkan penjelasan berbagai jenis produk Bank Syariah Mandiri beserta karakteristiknya. Dari kegiatan itu juga mendapatkan trik untuk menguatkan calon nasabah. Dengan adanya berbagai macam produk, calon nasabah dapat memilih produk mana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Yang paling penting yaitu memberikan informasi yang cukup mengenai transaksi dan produk Bank Syariah Mandiri.

Kebebasan juga dimaksud sebagai inisiatif sendiri, tidak tertekan. Nilai Kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan yang terarah. Kebebasan dapat dimaknai sebagai usaha dengan inisiatif sendiri, tidak tertekan, dan kita menjadi lebih nyaman dengan hal itu. Sebagaimana wawancara dengan pegawai non muslim mengatakan bahwa secara umum bagian marketing di Bank Syariah Mandiri mempunyai tugas menawarkan beberapa produk, yang selanjutnya nasabah bebas memilih satu produk atau lebih. Ke semua kegiatan tersebut harus berpedoman pada KDPPLK Syariah dan PSAK Syariah (yang ditetapkan oleh Dewan Standar Akuntansi Syariah Ikatan Akuntan Indonesia (DSAS-IAI) dan turunannya (ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan), serta PASK umum sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah. Oleh karena itu, nilai kebebasan akuntan perbankan syariah dilakukan dengan mengacu dan berpedoman pada aturan-aturan tersebut.

Selain di atas makna kebebasan bagi pegawai non muslim adalah kebebasan menjalankan kewajiban ajaran-ajaran agamanya. Sebagaimana diungkapkan oleh manajer SDI Bank Syariah Mandiri bahwa Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, memberikan kebebasan kepada pegawai non muslim untuk menjalankan kewajiban ajaran agamanya, aplikasinya dapat dilihat dalam kegiatan pelatihan dan acara yang

diselenggarakan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, pada hari minggu dilaksanakan paling cepat jam 09.00, sehingga memberikan kesempatan untuk pegawai non muslim (Nasrani) untuk menjalankan ibadah minggu terlebih dahulu.

Pegawai non muslim pun mengatakan bahwa selama mereka bekerja di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya, saya lebih merasa tenang dan nyaman dalam bekerja. Karena pihak manajemen sangat bertoleransi memberikan kebebasan kepada pegawai termasuk kami yang non muslim untuk kami dapat menjalankan ibadah minggu. Sehingga sejak saya bekerja di Bank Syariah Mandiri, kegiatan tambahan yang dilaksanakan dihari Minggu, selalu dilaksanakan mulai jam 9, sehingga saya dapat menjalankan Ibadah Minggu terlebih dahulu.

Dari hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa internalisasi nilai kebebasan bagi pegawai secara keseluruhan termasuk pegawai yang non muslim juga memahami bahwa internalisasi Kebebasan merupakan bagian penting dalam nilai etika bisnis Islam. Kepentingan kebebasan individu dibuka lebar tetapi kebebasan itu tidak merugikan kepentingan kolektif. Kebebasan juga dimaksud sebagai inisiatif sendiri, tidak tertekan. Nilai kebebasan yang dimaksud adalah kebebasan yang terarah. Kebebasan dapat dimaknai sebagai usaha dengan inisiatif sendiri,

tidak tertekan, dan kita menjadi lebih nyaman dengan hal itu. Selain itu makna kebebasan bagi pegawai non muslim adalah kebebasan menjalankan kewajiban ajaran-ajaran agamanya.

#### **d. Internalisasi Nilai Tanggung Jawab**

Nilai tanggung jawab adalah refleksi untuk memenuhi tuntunan keadilan dan kesatuan, manusia perlu mempertanggungjawabkan tindakanya secara logis prinsip ini berhubungan erat dengan kehendak bebas. Kebebasan tanpa batas adalah suatu hal yang mustahil dilakukan oleh manusia karena tidak menuntut adanya pertanggungjawaban dan akuntabilitas. Haruslah menetapkan mengenai apa yang bebas dilakukan oleh manusia dengan bertanggungjawab atas semua yang dilakukannya.

Internalisasi nilai tanggung jawab pada pegawai Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya yang dimaksud adalah upaya merealisasikan tugas yang telah menjadi kewajibannya berbasis syariah. Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, dalam internalisasi nilai tanggung jawab pegawai dalam melaksanakan tugas memperhatikan prinsip yang terdapat dalam kode etik pegawai Bank Syariah Mandiri. Seluruh jajaran Bank, termasuk Dewan Komisaris dan Direksi wajib mematuhi pedoman *Code of Conduct* sebagai pedoman berperilaku, baik di dalam maupun

di luar lingkungan Bank yang membawa citra Bank dengan penuh tanggung jawab.

Hasil wawancara peneliti kepada Kepala Cabang Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya mengatakan bahwa Pegawai Bank Syariah Mandiri harus memegang teguh tanggung jawab sebagai insan perbankan. Selain insan perbankan secara umum, pegawai Bank Syariah Mandiri juga membawa prinsip Syariah yang salah satunya adalah nilai Amanah. Prinsip nilai Amanah ini tercermin dalam perilaku tanggungjawab. Dalam perilaku tanggungjawab pegawai di bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, selain sebuah nilai intrinsik, juga memiliki standar ukuran kinerja sebagai target yang harus dicapai. Ukuran kinerja ini bersifat Tahunan, bulanan, mingguan, serta harian. Evaluasi capaian kinerja terus *diupdate* secara berkala oleh pimpinan.

Hal ini merupakan prinsip tanggung jawab pegawai senantiasa mendapatkan perhatian serius oleh manajemen Bank Syariah Mandiri, termasuk pegawai non muslim juga harus mampu menampilkan prinsip Syariah “Islam” yang *rahmatan lil ‘alamin*.

### **3. Internalisasi Nilai Toleransi**

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) dijelaskan bahwa arti toleransi yaitu sifat atau sikap toleran.



Toleran adalah bersikap menenggang (menghargai, membiarkan, membolehkan) pendirian (pendapat, pandangan, kepercayaan, kebiasaan, kelakuan dan sebagainya) yang berbeda atau bertentangan dengan pendirian sendiri.

Toleransi juga disebut tenggang rasa, yaitu dapat ikut menghargai (menghormati) perasaan orang lain. Sikap dan perilaku toleransi terhadap keberagaman di perusahaan merupakan kunci untuk meningkatkan persatuan dan kesatuan untuk mencapai tujuan bersama.

Mengenai kiat yang dilakukan perusahaan dalam rangka menjaga toleransi dengan adanya Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya. Pengertian dari Toleransi merupakan sikap yang mampu dan mau menerima serta menghargai segala perbedaan yang ada disekitar kita. Dalam hal ini juga sikap menerima dan menghargai akan keragaman agama.

Hasil wawancara mengungkapkan bahwa Pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya diberikan kesempatan yang luas dalam menjalankan ibadah agamanya, sehingga dalam pekerjaannya mengedepankan profesionalitas dalam aspek kinerja dan etika bisnis yang sifatnya universal misalnya kejujuran, kedisiplinan, dan tanggungjawab. Dalam kegiatan-kegiatan yang sifatnya pembinaan spiritual melalui

pengajian mingguan di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya, pegawai non muslim tidak diwajibkan mengikutinya, namun pegawai non muslim diwajibkan mengikuti ibadah minggu (kebaktian) yang dilaporkan secara mingguan.

Menurut penulis yang dikutip dari harian kompas.com bahwa sikap toleran dalam kehidupan beragama di antaranya diwujudkan dalam bentuk antara lain:

- 1) Melaksanakan ajaran agama dengan baik,
- 2) Menghormati agama yang diyakini oleh orang lain,
- 3) Tidak memaksakan keyakinan agama kita kepada orang yang berbeda agama,
- 4) Bersikap toleran terhadap keyakinan dan agama yang berbeda,
- 5) Tidak memandang rendah dan tidak menyalahkan agama yang berbeda.<sup>124</sup>

Hal yang dilaksanakan di lingkungan Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya sudah sangat sesuai dengan arti toleransi itu sendiri. Setiap orang tentu meyakini salah satu agama atau kepercayaan yang ada. Sikap toleran dalam kehidupan beragama di lingkungan Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya menciptakan situasi kondusif yang tidak membedakan agama meskipun perusahaan yang bernaung di Bank Syariah.

Jelaslah bahwa dalam konteks sosial dan bisnis, keberadaan agama mengemban dua fungsi sekaligus, yaitu

---

<sup>124</sup>Arum Sutrisni Putri, *Toleransi dalam Keberagaman*, lihat <https://www.kompas.com/skola/read/2020/01/27/200000469/toleransi-dalam-keberagaman?page=all>, online 23 Maret 2020.

memupuk persaudaraan dan memicu perpecahan.<sup>125</sup> Keyakinan agama seringkali menimbulkan sikap tidak toleran. Loyalitas agama hanya menyatukan sekelompok orang dan memisahkan dari sekelompok lainnya. Isu-isu keagamaan menjadi salah satu penyebab persinggungan sosial dan bisnis. Keragaman agama justru menjadikan orang saling membenci serta tidak cukup untuk menjadikannya saling berdamai dan saling mencintai.<sup>126</sup>

Sebagaimana kenyataan di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya, bahwa perbedaan antar agama dijembatani dengan toleransi antar agama dalam menjalankan ibadah dan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga pekerjaan dan bisnis tetap profesional sebagaimana tuntutan pekerjaan dan tuntunan agama secara universal. Hal ini sesuai dengan sifat dasar agama untuk membawa misi sebagai pembawa kedamaian dan keselarasan hidup, bukan saja antarmanusia, tetapi juga antarsesama makhluk Tuhan penghuni semesta.<sup>127</sup>

Dalam Islam sendiri, kesatuan umat manusia dan permasalahannya secara historis digambarkan dalam QS. Al-Baqarah ayat 213, yaitu: “Manusia itu adalah umat yang satu (setelah timbul perselisihan), maka Allah mengutus para nabi sebagai pemberi kabar gembira dan pemberi peringatan, dan Allah menurunkan bersama mereka Kitab dengan benar, untuk

---

<sup>125</sup> Fred Luthans, *Organizational Behavior*, America: Mc. Graw-Hill, 1992, h. 19.

<sup>126</sup> Dadang Kahmad, *Sosiologi Agama*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002, h. 169

<sup>127</sup> *Ibid*, h. 169

memberi keputusan di antara manusia tentang perkara yang mereka perselisihkan. Tidaklah berselisih tentang Kitab itu melainkan orang yang telah didatangkan kepada mereka Kitab, yaitu setelah datang kepada mereka keterangan-keterangan yang nyata, karena dengki antara mereka sendiri. Maka Allah memberi petunjuk orang-orang yang beriman kepada kebenaran tentang hal yang mereka perselisihkan itu dengan kehendak-Nya. Dan Allah selalu memberi petunjuk orang yang dikehendaki-Nya kepada jalan yang lurus”.

Pada dasarnya keanekaragaman agama dalam sebuah lembaga seperti bank syariah yang melayani semua manusia tanpa pandang latar belakang agama, adalah sebagaimana keragaman suku, bangsa, merupakan kenyataan yang tidak bisa dipungkiri adalah merupakan sebuah keniscayaan.

Dari uraian yang penulis jabarkan dapat dipahami bahwa hendaklah bisnis perusahaan Islam memperhatikan tentang etika, tidak semata-mata orientasi dunia tetapi harus punya visi akhirat yang jelas. Secara konkrit dapat diilustrasikan, jika seorang pelaku bisnis peduli pada etika, maka bisa diprediksi ia akan bersikap jujur, amanah, adil, selalu melihat kepentingan orang lain. Sebaliknya, bagi mereka yang tidak mempunyai kesadaran akan etika, dimanapun dan kapanpun, mereka akan selalu memiliki sikap kontraproduktif dengan sikap mereka yang peduli terhadap etika.

Seorang pengusaha dalam pandangan etika Islam, bukan sekedar mencari keuntungan, melainkan juga keberkahan yaitu kemantapan dari usaha itu dengan memperoleh keuntungan yang wajar dan diridhai oleh Allah SWT. Ini berarti, yang harus diraih oleh seorang pebisnis muslim adalah bukan sekedar keuntungan materiil (*bendawi*), tetapi yang terpenting adalah keuntungan immaterial (*ukhrawi*). Kebendaan yang *profane* (*intransenden*) baru bermakna apabila diimbangi dengan kepentingan spiritual yang transenden (*ukhrawi*).

Jika dikaitkan dengan penjabaran mengenai internalisasi nilai ketuhanan, internalisasi nilai keseimbangan (keadilan), internalisasi nilai kebebasan, internalisasi nilai tanggung jawab, dan internalisasi nilai toleransi, dapat terlihat bahwa etika bisnis Islam memandang pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya sekilas sudah nampak sesuai. Hal ini dikarenakan semua unsur nilai dasar etika bisnis Islam terpenuhi oleh perusahaannya maupun pegawai non muslimnya. Tetapi untuk tujuan *ukhrawi* khusus untuk pegawai non muslim tidak terpenuhi secara keseluruhan dari sisi ketauhidan.

Jadi hal yang wajar jika ada yang berpendapat bahwa salah satu yang mempengaruhi profesional pegawai adalah etika, sehingga semua organisasi profesi biasanya memiliki kode etik bagi para anggotanya dan prosedur pendisiplinan bagi mereka yang melanggar

aturan. Kode etik profesi adalah pedoman sikap, tingkah laku dan perbuatan dalam melaksanakan tugas dan dalam kehidupan sehari-hari.<sup>128</sup>

Dari beberapa uraian yang peneliti simpulkan bahwa proses pembinaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya berjalan cukup baik, sehingga mampu menghasilkan pegawai yang profesional. Dan mampu meningkatkan kinerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya.

#### **4. Penilaian dan Pemantauan Kinerja Pegawai Non Muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya.**

Untuk penilaian dan pemantauan kinerja pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya hal ini sangatlah penting dikarenakan merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam hal pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya ukuran kinerjanya diukur dengan kinerja dalam bidang pekerjaannya yaitu dibidang marketing produk Bank Syariah Mandiri terutama produk tabungan pensiun. Sehingga Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya membuat sistem pemantauan kinerja pegawai non muslim yaitu dengan adanya evaluasi harian, mingguan, bulanan.

---

<sup>128</sup>Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006, h.40



Pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya adalah bertujuan untuk mendorong peningkatan nasabah dari kalangan non muslim karena demografis penduduk Palangka Raya non muslim jumlahnya cukup banyak yaitu 31% dari jumlah penduduk Palangka Raya. Kemudian pemantauan kinerja pegawai non muslim berjalan sesuai dengan mekanisme yaitu ada pemantauan atau evaluasi harian, mingguan dan bulanan, sehingga selain segala permasalahan di lapangan dapat segera diselesaikan, juga diharapkan pegawai akan meningkat kinerjanya karena merasa diawasi oleh pimpinannya.

Penilaian yang baik harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur, penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi pegawai yang dinilai. Soekidjo Notoatmojo menyatakan bahwa penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, ukuran jelas dan terukur, serta praktis dalam pengaplikasiannya.<sup>129</sup>

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai, pimpinan Bank Syariah Mandiri telah melaksanakan sesuai dengan mekanisme dan profesional. Terkait pegawai non muslim yang menjadi penilaian utama adalah pencapaian target produk tabungan sebesar 50.000.000 per bulan. Selain itu penilaian yang dilakukan juga terkait kedisiplinan dan penampilan. Untuk penilaian kedisiplinan pegawai non muslim sudah menunjukkan kedisiplinan yang baik terlihat dari

---

<sup>129</sup>Soekidjo Notoatmodjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Cetakan 4. Jakarta: Rineka Cipta, 2009, h. 135

hasil evaluasi pimpinan bahwa pegawai non muslim sudah tepat waktu masuk kantor pukul 08.00 dan pulang pukul 17.00. Untuk penilaian penampilan pegawai non muslim cukup bagus, hal itu terlihat dari pakaian yang dikenakan sopan dan rapi yang menunjukkan pegawai yang profesional meskipun pegawai non muslim perempuan tidak mengenakan kerudung/jilbab. capaian-capaian target masing pegawai non muslim juga telah ditetapkan oleh pimpinan. Target pencapaian ini merupakan dasar yang dijadikan pengukuran kinerja pegawai. Bagi pegawai yang memperoleh target lebih dari pencapaian maka Bank Syariah Mandiri memberikan tunjangan khusus berupa tunjangan prestasi. Kemudian untuk waktu pelaksanaan Penilaian kinerja pegawai non muslim dilakukan sesuai dengan aspek yang diteliti, jika penilaian terhadap aspek kualitatif sifatnya tidak melekat pada waktu, dalam artian evaluasi dilakukan setiap saat dan atau dievaluasi setiap kejadian, kalau untuk penilaian terhadap aspek kuantitatif dilakukan dalam periode bulanan. Penilaian masih dilakukan secara manual dimana metode kuantitatif melihatnya reward dan punishment tetapi metode kualitatif ketika ada sesuatu yang janggal maka akan dipanggil diberikan nasihat dan apabila sangat-sangat terpaksa dikeluarkan SP 1, SP 2, SP 3. Dan jika itu terbukti ada kesalahan maka akan dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Ini termasuk output dari penilaian kinerja pegawai. Menilai perilaku/sikap pegawai perlu untuk

didokumentasikan dalam bentuk catatan atau arsip peristiwa. Aspek kualitatif di dokumentasikan, karena secara aspek hukum segala sesuatu yang tidak dibawa bukti tertulis maka akan gugur dengan sendirinya. Aspek kuantitatif dibuktikan dengan tanda tangan dari penerimaan seperti gaji, tunjangan, dan lain-lain.

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penilaian kinerja pegawai yang telah di sebutkan oleh Bapak FPK selaku Kepala Cabang bahwa tujuan yang hendak dicapai dalam penilaian kinerja pegawai termasuk pegawai non muslim diantaranya:

- a. Untuk yang menilai dalam hal ini pegawai non muslim yang bertugas di bagian Marketing yaitu manajer marketing, pada bagian ini direksi memudahkan dalam membuat kebijakan dimasa yang akan datang. Seperti memudahkan dalam penentuan kebutuhan pegawai, sebagai dasar untuk pelatihan dan pengembangan pegawai. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal yang berkaitan dengan kemajuan perusahaan. Pegawai yang berkinerja rendah disebabkan kurangnya pengetahuan atas pekerjaannya akan ditingkatkan pendidikannya, sedangkan bagi pegawai yang kurang terampil dalam pekerjaannya akan diberi pelatihan yang sesuai.

- b.** Untuk mengantisipasi adanya potensi permasalahan dan untuk mencapai proyeksi yang dicanangkan dengan adanya deskripsi pekerjaan masing-masing pegawai meminimalkan adanya tumpang tindih pelaksanaan pekerjaan pada masing masing bagian, dan target perolehan dapat di gunakan sebagai parameter oleh masing-masing pegawai.
- c.** Dasar untuk memberikan reward dan punishment bagi pegawai, reward ini bisa berupa tunjangan bagi pegawai seperti gaji pegawai, asuransi kesehatan, biaya pemeliharaan kendaraan, tunjangan hari raya, kemudian untuk punishment pimpinan memberikan teguran bagi pegawai yang melakukan penyimpangan dari apa yang telah ditugaskan, atau jika kesalahan yang dilakukan pegawai tersebut dilakukan berulang-ulang maka pimpinan akan mengeluarkan SP1, SP2, SP3, atau bahkan bisa dikeluarkan/diberhentikan dari pekerjaannya.
- d.** Manfaat atau tujuan yang akan di dapatkan oleh pihak yang dinilai atau pegawai lebih tepatnya pegawai non muslim yang bertugas dibagian marketing, untuk mengevaluasi kegiatan atau pelaksanaan pekerjaan oleh para pegawai atau pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan melalui

pekerjaan masing-masing, mengetahui level masing-masing, bahan untuk intropeksi diri, mengetahui parameter atau tingkat pencapaian dibanding target yang dijalankan, sebagai kebanggaan yang dinilai sehingga reward secara angka akan mengikuti dengan sendirinya.

Berdasarkan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Palangka Raya telah dilakukan secara baik dan profesional sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang ada.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu:

1. Implementasi kerja yang ditunjukkan oleh managerial Bank Syariah Mandiri Palangka Raya dalam aspek rekrutmen pegawai non muslim dapat dikatakan sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan yang baik. Rekrutmen pegawai di BSM Palangka Raya dilakukan dengan 3 sarana yaitu Media Online, Media Massa/Cetak, dan Melalui Pegawai Internal. Berdasarkan evaluasi yang paling efektif adalah menggunakan sarana media online dan melalui pegawai internal.
2. Pembinaan pegawai non muslim yang dilakukan Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya meliputi metode *on the job training*, *training in class*, dan *management development*. Kemudian Selain aspek skill keprofesionalan melalui pelatihan dan pengembangan, juga dilakukan internalisasi nilai-nilai etika bisnis Islam yang meliputi: nilai ke-Tuhanan (tauhid), keseimbangan (adil), kehendak bebas (*free will*), tanggungjawab (*responsibility*), kebenaran (kebajikan dan kejujuran), serta nilai toleransi. Sehingga mampu menghasilkan pegawai yang tidak hanya bekerja secara profesional tetapi juga memiliki akhlak yang mulia.



3. Penilai Kinerja pegawai non muslim di Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Palangka Raya telah dilakukan sesuai prinsip-prinsip manajemen, hal itu terlihat dari adanya mekanisme penilaian yang jelas dan terukur. Kemudian pemantauan kinerja pegawai non muslim berjalan sesuai dengan mekanisme yaitu ada pemantauan atau evaluasi harian, mingguan dan bulanan, sehingga selain segala permasalahan dilapangan dapat segera diselesaikan, juga diharapkan pegawai akan meningkat kinerjanya karena merasa diawasi oleh pimpinannya.

#### **B. Saran-Saran**

1. Bagi Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya; hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi sekaligus masukan yang bermanfaat dalam pengelolaan sumber daya manusia terutama pegawai non muslim.
2. Bagi akademisi; hasil penelitian ini sebagai tambahan perbendaharaan ilmu dari hasil praktek teruji di Bank Syariah Mandiri KC Palangka Raya tentang pengelolaan pegawai bagi civitas akademika IAIN Palangka Raya.
3. Bagi peneliti lanjutan dan peneliti lainnya; apabila metode dan hasil penelitian ini dipandang baik dan relevan, maka dapat dimanfaatkan sebagai referensi dalam meneliti kasus-kasus sejenis pada perbankan lain.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Zainul, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, Jakarta: Azka Publisher, 2009.
- Asnaini, “*Pengembangan Mutu SDM Perbankan Syari’ah: Sebagai Upaya Pengembangan Ekonomi Islam*”, Jurnal Ekonomi Islam, Vol I, No. 1, Juli 2008.
- Arikunto, Suharsimi, *Manajemen Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta 2003.
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian (Suatu Pendekatan Praktik)*: Jakarta: Rineka Cipta, 2006,
- Antonio, M. Syafei’i, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*, Yogyakarta: PT. Dana Bhakti Wakaf, 1997.
- A. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2007.
- Baidan, Nashruddin, *Etika Islam dalam Berbisnis*, Solo: Zada Haniya, 2008.
- Buseri, Kamrani, “*Nilai-Nilai Ilahiyah di Kalangan Remaja Pelajar: Studi pada Jalur Persekolahan di Kalimantan Selatan.*” *Disertasi* PPs. UIN Yogyakarta, 1999.
- Djakfar, Muhammad, *Etika Bisnis Islami: Tataran Teoritis dan Praktis*, Malang: UIN Malang Press, 2008.
- Faishal Badroen dkk, *Etika Bisnis Dalam Islam*, Jakarta: Kencana, 2007.
- Furywardhana, Firdaus, *Akuntansi syariah Mudah dan Sederhana dalam Penerapan di Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: PPPS, 2009.
- Hadijah dkk, *Palangka Raya Dalam Angka 2018*, Palangka Raya: Badan Pusat Statistik Kota Palangka Raya, 2018.
- Hasan, Nurul Ichsan, *Perbankan Syariah (Sebuah Pengantar)*, Jakarta: GP Press Group, 2014.
- Handoko, Hani, *Manajemen Edisi II*, Yogyakarta: BPFF, 1995.
- Hasibuan, H.Malayu S.P, *MANAJEMEN: Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: 2006.
- Harahap, Sofyan Syafri, *Akuntansi Islam*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997.

- Heri Sudarsono dan Hendi Yogi Prabowo, *Istilah-istilah Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: UII Press, 2004
- Handoko, T. Hani, *manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE:Yogyakarta, 2012.
- Hasibuan, M.S.P., *Manajemen Sumber Daya Manusia (Dasar dan Kunci Keberhasilan)*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 1997.
- Hasan, M. Iqbal, *Pokok-pokok Materi Metodologi dan Aplikasinya*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002.
- Hayat, "Profesinalitas dan Proporsionalitas Pegawai Tidak tetap Dalam Penilaian Kinerja Pelayanan Publik, Jurnal, Malang: Universitas Islam Malang, 2013.
- Issa Bekun, Rafik, *Islamic Business Ethics*, (Herndon: The International Institute of Islamic Thought, 1981), terj. *Etika Bisnis Islam*, Yogyakarta, Pustaka pelajar, 2004.
- J. Moleong, Lexy, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya 2004.
- Kahmad, Dadang, *Sosiologi Agama*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, America: Mc. Graw-Hill, 1992.
- M. Algoud, Latifa, Mervyn K. Lewis, *Perbankan Syariah*, Jakarta: Serambi, 2004.
- Moeliono, Anton M, (Penyunting, penyelia), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1988.
- Matthew B. Miles dan A. Micheal Huberman, *Analisis Data kualitatif terjemahan Tjeep Rohendi Rihidi*, Jakarta: Universitas Indonesia, 1992.
- Moeliono, Anton M., (Penyunting, penyelia), *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta: Balai Pustaka, 1990.
- Muhammad Djakfar, *Etika Bisnis Islami: Tataran Teoritis dan Praktis*, Malang: UIN Malan Press, 2008.
- Muhammad, *Etika Bisnis Islami*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2004.
- Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2004.
- Mulyasa, *Menjadi Guru Profesional Menciptakan Pembelajaran Kreatif dan Menyenangkan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006.

- Musanef, *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, Jakarta: PT Gunung Agung, 2006.
- Mardalasis, *Metode Penelitian suatu pendekatan proposal*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004
- Muhammad, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada, 2008.
- Moenir, A.S, *Manajemen Pelayanan Umum Di Indonesia*.Bumi Aksara : Jakarta, 2010.
- Nuruddin, Amir, *SDM Berbasis Syariah*, Makalah disampaikan pada “Seminar Awal Tahun Masyarakat Ekonomi Syariah di Auditorium Bank Bukopin, 20 Januari 2010.
- Nawawi, Hadari, *Organisasi Sekolah dan Pengelolaan Kelas*, Jakarta: PT. Tema Baru, 1989.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia. Cetakan 4*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Prastowo, Andi, *Metode Penelitian Kulitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2011.
- Qardhawi, Yusuf, *Daurul Qiyam wal Akhlaq fi Iqtishadi al Islami*, terj. Zainal Arifin, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Jakarta: GIP, 1995.
- Rozalinda, *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*, Al Masraf (Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan)-Volume 1, No.1, Januari-Juni 2016.
- Robbins, Stephen. P., *Perilaku organisasi Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT Indeks, 2006.
- Ramaliyus, *Ilmu pendidikan Islam* ,Jakarta: Kalam Mulia, 2008.
- Santoso, Yudi, *Sosiologi Agama Max Weber*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2012.
- Shadili, Hasan, *Ensiklopedi Nashruddin Baidan, Etika Islam dalam Berbisnis*, Solo: Zada Haniya, 2008.
- Soemitra, Andri, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Suparlan, Suhartono, *Pengantar Ilmu Filsafat*, Makassar: Badan Penertbit UNM, 2008

- Saptari Winedar, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)* Vol. 2 No. 3 ISSN 2612-2142.
- Subagyo, Joko, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: PT. Reneka Cipta, 2004.
- Sudarsono, Heri, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: EKONISIA, 2008.
- Terry, George R, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1991.
- Tika, MP, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- Tim Redaksi, *Himpunan Peraturan Perundang-undangan tentang Perbankan Syariah dan Surat Berharga Syariah Negara*, Bandung: Fokus Media, 2008
- Umar, H., *Metodologi Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2004.
- Veithzal Rivai dkk, *Islamic Business and Economic Ethics*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Widjaja, A.W., *Administraasi Kepegawaian*. Jakarta : PT. Rajawali, 2006,
- Winedar, Saptari, *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Budaya Organisasi Dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Bhakti Sumekar Sumenep. MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik)* Vol. 2 No. 3 ISSN 2612-2142.
- Yuliadi, Imamudin, *Ekonomi Islam*, Yogyakarta: LPII, 2001.
- Zaim Saidi dan Imran N. Hosein, *Tidak Islamnya Bank Islam Kritik Atas Perbankan Syariah*, Jakarta: Pustaka ADINA, 2003.
- www.kompas.com, Arum Sutrisni Putri, *Toleransi dalam Keberagaman*, Jakarta, 2020.
- www.mui.or.id, *Keputusan Fatwa Majelis Ulama Indonesia No. 1 Tahun 2004 tentang Bunga (interest/fa'idah)*, Jakarta, 2004.
- www.republika.co.id, *Kebutuhan SDM Syariah Meningkat*, Jakarta, 2016.
- www.syariahmandiri.co.id, *Profil Bank Syariah Mandiri*, Jakarta, 2020.



[www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), *Statistik Perbankan Syariah*, Jakarta, 2019.

[www.academia.edu](http://www.academia.edu),

*Sumber Daya Non Muslim di Bank Syariah Universalitas Syariah dalam Budaya  
Kerjadan Regulasi Pemerintah*, Jakarta, 2017.

